

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost podniku a jeho vize do budoucnosti
Competitiveness of the Company and its Future Perspective

Student:	Žaneta Kašová
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Dita Skopalová

Ostrava 2011

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci „ Konkurenceschopnost podniku a jeho vize do budoucnosti“ včetně všech příloh vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.“

V Ostravě dne 11. 5. 2011

Žaneta Kašová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Dítě Skopalové za její pomoc při vypracování bakalářské práce a také vedení společnosti AHOS CZ s.r.o. za pomoc při získávání informací a především podkladů k analytické části práce.

OBSAH

1. Úvod.....	1
2. Technicko metodická východiska.....	3
2.1. Podnikatelská vize společnosti	3
2.2. Konkurenceschopnost firem	3
2.2.1 Pojetí konkurence v mikroekonomii	4
2.2.2. Pojetí makroekonomie	7
2.3. Konkurenční strategie.....	7
2.3.1. Obecné konkurenční strategie	7
2.3.2. Uvážnutí uprostřed cesty	9
2.3.3. Rizika obecných strategií.....	10
2.3.4. Konkurenční zpravodajství	11
2.4. Podnikatelské prostředí společnosti	11
2.5. Stěžejní metody pro analýzu konkurenceschopnosti.....	15
2.5.1. PEST analýza.....	15
2.5.2. SWOT analýza	16
2.5.3. Porterův model pěti konkurenčních sil.....	18
2.6. Charakteristika firmy AHOS CZ s.r.o.	20
2.6.1. Zvyšování kvality, certifikáty	21
2.6.2. Organizační struktura společnosti	23
3. Praktická část.....	24
3.1. PEST analýza	24
3.1.1. Politicko- legislativní faktory.....	24
3.1.2. Ekonomické faktory	25
3.1.3. Sociální a demografické faktory.....	29
3.1.4. Technické a technologické faktory.....	30
3.3. Porterův model pěti konkurenčních sil.....	31
3.3.1. Nově vstupující firmy	32
3.3.2. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	33

3.3.3. Substituty	35
3.3.4. Vyjednávací síla dodavatelů	35
3.3.5. Vyjednávací síla kupujících	36
3. 2. SWOT analýza	37
3.2.1. Postup při zpracování SWOT analýzy	37
3.2.2. Analýza silných a slabých stránek podniku.....	38
3.2.3. Analýza příležitostí a hrozeb.....	42
3.2.4. Kvantifikovaná SWOT analýza	45
4. Návrhy a doporučení.....	50
5. Závěr	53
Seznam použité literatury.....	55
1)Odborná literatura	55
2)Internetové zdroje.....	56

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledku bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy k bakalářské práci

1. Úvod

Konkurenceschopnost podniku je základem pro úspěch nebo také neúspěch podniků, v dnešním dynamickém světě je to jedno z hlavních kritérií pro úspěšnou firmu. Je to rovněž faktor, který zajišťuje fungování každé organizace. Konkurence je běžná záležitost mezi firmami na trhu, každá chce být lepší než ty ostatní, vlastně být o krok napřed. Tento pojem má velice široký záběr není to jen sociální nebo ekonomický pojem, ale také etický, politický a kulturní. Konkurence schopná firma se vyznačuje vyzrálou identitou a také integritou.

Každá firma chce maximalizovat svůj zisk a tržní podíl, o to usilují malé, střední, ale i velké firmy. Firma, která by chtěla být úspěšná, by měla produkovat kvalitní výrobky i služby, dle požadavků zákazníků, také by měla konkurovat svým konkurentům v podnikatelském prostředí, v oblastech cen, nákladů, služeb, prodaných výrobků, ale i v jiných podnikových činnostech. Malé a střední podniky dosahují menšího tržního podílu než firmy velké a proto je třeba, aby byly více konkurenceschopné a na trhu našly nějaký produkt nebo službu, o které bude dlouhodobý zájem. Pro malé a střední podniky je významné zvolení sídla firmy, neboť i to může být hledisko konkurenceschopnosti.

Téma bakalářské práce „Konkurenceschopnost podniku a jeho vize do budoucnosti“ bylo zvoleno, protože konkurenceschopnost je globální problém, který řeší nejenom podniky a firmy, ale i lidé mezi sebou navzájem. Malé a střední podniky podstupují větší konkurenční tlak než velké firmy, a proto bude v bakalářské práci rozpracováván malý podnik.

Cílem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti firmy AHOS CZ s.r.o., na trhu, která poskytuje technické služby a také služby pro zemědělství a zahradnictví. Zejména v oblasti vnitřních a vnějších vlivů působících na firmu.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě základní části. První, teoretická část, se bude zabývat popisy analýz konkurenceschopností firem, pojetím konkurence v mikroekonomii a makroekonomii, konkurenční strategií a podnikatelského prostředí firem. Dále budou vysvětleny použité metody v bakalářské práci a tou je PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza, a také představení firmy AHOS CZ s.r.o. Ve druhé části bakalářské práce budou aplikovány

zvolené metody na podnik. První použitou metodou bude Pest analýzy ukazující pohled na politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní i technologické vlivy makroprostředí. Dále bude provedena Porterova analýzy pěti konkurenčních sil, zkoumající vstup nových konkurentů, hrozbu nových výrobků nebo služeb, dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty. Poslední metodou bude analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí v podniku pomocí SWOT analýzy. Na závěr práce budou uvedeny návrhy a doporučení z provedených analýz, které mohou vést ke zlepšení postavení firmy na trhu.

2. Technicko metodická východiska

V teoretické části bakalářské práce budou definovány základní pojmy týkající se konkurenceschopnosti firem na trhu všeobecně a konkrétně k danému podniku. Dále budou popsány metody analýz, které použiji k posuzování konkurenceschopnosti firmy AHOS CZ s.r.o. Ke zpracování bakalářské práce budou využívány, jako stěžejní zdroje informací knihy od autorů, Mikoláš, 2005, Porter 1993, Jirásek 2008.

2.1. Podnikatelská vize společnosti

Základním předpokladem úspěšného nasměrování firmy je jasná formulace dlouhodobých cílů, tedy tvorba vize. Vize shrnuje to, čím chce společnost být, popisuje budoucnost jako významně odlišnou od současnosti tím, že identifikuje hlavní dlouhodobé změny v organizaci. Je zdrojem inspirace. Poskytuje jasná rozhodovací kritéria pro následnou tvorbu základních strategických směrů a cílů. Vize může identifikovat důležité klíčové hodnoty a to, v co firma při svém rozvoji věří. Vize se stává určitým heslem pro zaměstnance ve firmě a zainteresované skupiny k tomu, aby podpořili rozvíjející se organizace. [26]

Pro společnost je důležité, aby měla stanovenou vizi, aby byla schopná obstát v konkurenčním boji. Každá vize a poslání má za cíl podnik směřovat k většímu úspěchu a být silnější konkurent než ostatní firmy v oboru.

2.2. Konkurenceschopnost firem

„Konkurence dle slovníku cizích slov (Slovník, 2002, s. 205) představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Dle uvedeného je tedy zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický, politický atd. V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní. Velmi důležité je, že konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů).“ [4]

Vnímání konkurence se může lišit podle zorného úhlu jejího zkoumání. Může jít o politický, sociologický a také i o historický pohled. Konkurenční síly jsou závislé na konkrétním charakteru jednotlivých podnikatelských oblastí. Podniky musejí někdy sahát ke krajním opatřením, měnit výrobu, pracovat mnohem rychleji, obsáhnout široké souvislosti a zvyšovat údernost řízení. Nynější úděl podniků by se mohl vyjádřit jako „není status quo“, nic netrvá dlouho, všechno se neustále mění. [2]

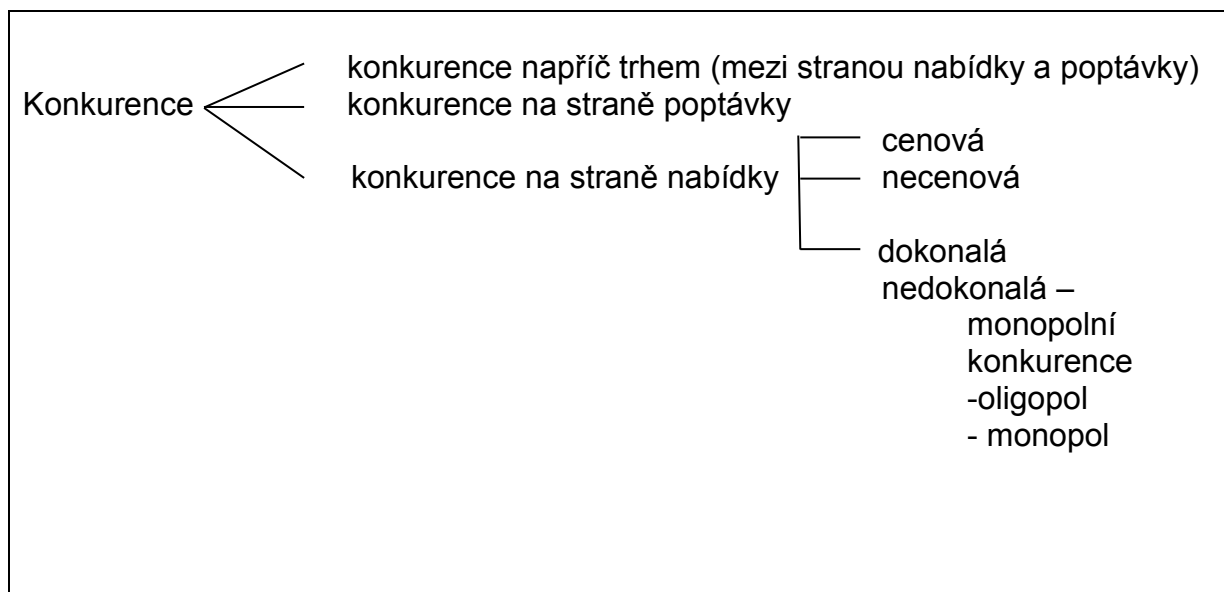
Konkurence rozhoduje o výhodnosti aktivit podniku, které mohou přispívat k jeho výkonnosti, jako jsou inovace nebo také dobré realizování záměrů. Dle Portera: „*Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchů podniků.*“

Definice konkurence podle Jiráska: „*Konkurence je věrným průvodcem rozvinuté tržní ekonomiky. Teprve za konkurence se naplno projeví zákony kapitalismu, obnaží se jejich vliv, hybné síly a účinky.*“

2.2.1 Pojetí konkurence v mikroekonomii

Pojetí mikroekonomie v konkurenci se definuje jako rivalita mezi prodejci a kupujícími, stejného zboží, tedy jako konkurence napříč trhem. Znamená to střetávání nabídky a poptávky. Reálná ekonomická konkurence však může existovat a volně působit jen v tržním hospodářství. Z mikroekonomického pohledu má konkurence mnoho dalších forem a projevů. Někde si konkurenti konkurují cenou, jinde pomocí reklamy, což je způsobeno tržními okolnostmi, tzv. strukturou konkurence. [4]

Formy konkurence z pohledu mikroekonomie můžeme znázornit následujícím schématem 2.2.1:



Obr. 2.2.1 Některé charakteristiky konkurence dle hlavních proudů mikroekonomie.
[4]

1) Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Výrobci chtějí prodat vše, co vyrobili, s co největším ziskem. Spotřebitelé chtějí v co nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby nákupem zboží a za co nejnižší cenu. Jsou to protichůdné postoje. Rovnovážný stav je určitým kompromisem mezi nabídkou a poptávkou. Pro nabídku je nízká cena, pro poptávku vysoká, jestliže chtějí obě strany plnit svoje potřeby, musí se tomuto bodu přiblížit.

2) Konkurence na straně poptávky (viz schéma 2.2.1. str. 5)

Je střetem zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh. Každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů. Význam této konkurence roste zejména, je-li poptávka vyšší než nabídka. Pak konkurence mezi spotřebitelem vede k růstu ceny.

3) Konkurence na straně nabídky (viz schéma 2.2.1. str. 5)

Každý výrobce na trhu chce prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, při kterých maximalizuje svůj zisk. Další cíl je oslabení pozic svých konkurentů. Velmi výraznou dynamiku získá konkurence na straně nabídky v případě, kdy nabídka je menší než poptávka. Pak konkurence mezi výrobci vede obvykle k poklesu ceny.

Konkurence na straně nabídky mikroekonomie dále člení cenovou nebo necenovou a dokonalou nebo nedokonalou.

3a) Cenová a necenová konkurence (viz schéma 2.2.1. str. 5)

Podstatou **cenové konkurence** je využívání tvorby cen jako nástroje konkurenčního boje. To znamená, že jde o snahu výrobců přilákat prostřednictvím snižování cen vlastního zboží co nejvíce kupujících.

Necenová konkurence se snaží získat zákazníka jinými metodami, než je cenová konkurence. Jedná se o metody konkurenčního boje založené na kvalitě, technické úrovni výrobku, diferenciaci výrobku, designu a image.

Na straně nabídky se v praxi setkáváme většinou s propojením obou základních forem konkurence, tedy cenové i necenové. Tyto formy se na trhu prolínají a doplňují.

3b) Dokonalá a nedokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je do jisté míry ideálním stavem, respektive teoretickým východiskem pro další reálné úvahy. Je charakterizovaná existencí velkého počtu konkurentů jak na straně nabídky, tak na straně poptávky a také napříč trhem.

V reálném ekonomickém světě se můžeme setkat obvykle s různými formami nedokonalé konkurence. Ekonomická teorie rozlišuje monopolní konkurenci, oligopol a monopol.

- V **monopolní konkurenci** jde o trh diferencovaného výrobku s mnoha výrobci a s volným vstupem na trh.
- Situace na **oligopolním trhu** je nabídka uskutečňována malým počtem prodávajících.
- **Monopolní** tržní situace je, při které je pouze jeden dodavatel, který dodává jeden výrobek řadě zákazníků.

Cenovou konkurenceschopnost je potřeba odlišovat od kvalitativní konkurenční schopnosti. Konkurenční schopnost závisí na faktorech, jako jsou užité vlastnosti výrobků, pověst značky, způsob prodeje, podmínky financování a spolehlivost. V tomto případě ceny hrají druhořadou roli a jejich snížení či zvýšení při znehodnocení či zhodnocení měny se na konkurenční schopnosti zásadně projevují.[4]

2.2.2. Pojetí makroekonomie

V bakalářské práci se budeme zabývat pojetím mikroekonomie a z toho důvodu nebude makroekonomický pohled rozebírán. Makroekonomie se zabývá souhrnnými ekonomickými jevy. Zkoumá spotřební a investiční výdaje subjektů v rámci celého národního hospodářství.

2.3. Konkurenční strategie

„Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu.“[6]

Vypracování konkurenční strategie znamená vypracovat obsáhlejší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou potřebná k dosažení těchto cílů.

Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí, nejbližší prostředí je to, ve kterém firma působí, dále obsahuje sociální i ekonomické vlivy. Odvětví a jeho struktura má významný vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně tak i na potenciálně dostupné strategie firmy. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou popsány ve schématu 2.3.3.

Cílem konkurenční strategie pro firmy je najít vhodné postavení v odvětví, kdy může podnik nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Základ pro vypracování strategie spočívá v detailním analyzování zdrojů těchto sil. Pět konkurenčních sil- nově vstupující firmy, nebezpečí substitučního výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů.

2.3.1. Obecné konkurenční strategie

Existují tři potenciální úspěšné obecné strategické postupy, kdy mohou firmy předstihnout konkurenty ve svém odvětví:

1. prvenství v celkových nákladech,
2. diferenciaci,

3. soustředění pozornosti.

Efektivní využití obecných strategií jsou přístupy k předstížení konkurentů v odvětví.

Ad. 1) Prvenství v celkových nákladech

První strategie spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech, to vyžaduje sledování možností ve snižování nákladů vlivem dosažených zkušeností podniku, kontrola režijních a přímých nákladů, minimalizování nákladů jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej a také reklama. Nízké náklady přinášejí nadprůměrné výnosy, také poskytují ochranu před konkurenty a před vlivnými odběrateli, neboť ti mohou ceny snížit na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta.

Celkové nízké náklady vyžadují dosáhnout vysoký relativní podíl na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám.

Ad. 2) Diferenciace

Druhou obecnou strategií je odlišení produktů nebo služeb, které nabízí firma. Diferenciace produktu může být: design nebo image značky, vlastnosti, zákaznický servis, technologie, prodejní síť. Ideální pro posílení strategie je když se firma liší hned v několika ohledech najednou. Strategie diferenciace neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, ale náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Dosažení diferenciace produkce může někdy bránit v získání velkého podílu na trhu. Velmi často to znamená vytváření dojmu exkluzivity, což je neslučitelné s velkým podílem na trhu.

Ad. 3) Soustředění pozornosti

Strategie soustředění pozornosti je založena na principu vyhovění vybranému objektu a veškerá opatření, která se přijímají, musí mít toto na zřeteli. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému strategickému cíli efektivněji než konkurenti, neboť ti mají větší záběr činností. Firma, která se zaměří na určitý cíl, může získat nadprůměrné výnosy pro své odvětví. Strategie soustředění pozornosti má vždy určitá omezení, jestliže jde o dosažení celkového podílu na trhu. Důležitým důsledkem je kompromis mezi ziskovostí a objemem prodeje.



Obr. 2.3.1. Schéma obecné konkurenční strategie [6]

Využití obecných strategií vyžaduje různé prostředky a dovednosti. Tyto strategie zahrnují různé organizační uspořádání, kontrolní postupy a invenční systémy.

2.3.2. Uváznutí uprostřed cesty

Jedná se o podnik, který se pustí do každé generické strategie, ale žádnou z nich nedokáže realizovat. Nemá pro sebe tedy žádnou konkurenční výhodu. Podnik, který uvázl v nesnázích, bude soupeřit v nepříznivé situaci, protože vůdčí firma s nejnižšími náklady, firmy, které se dokázaly diferencovat, nebo firmy s úspěšnou strategií soustředění pozornosti budou mít pro konkurování v kterémkoli segmentu lepší postavení. To, že podnik uvázne v nesnázích, je často projevem jeho neochoty vybrat si způsob soupeření. Pokouší se o konkurenční výhodu všemi prostředky, ale nezíská žádnou, protože získat odlišné typy konkurenční výhody obvykle vyžaduje vzájemně si odporující akce. Tato společnost má téměř jistotu, že dosáhne nízké ziskovosti. Musí tedy učinit zásadní strategické rozhodnutí.

V některých odvětvích může problém pro společnost trčící někde uprostřed znamenat, že menší společnosti a větší společnosti jsou nejziskovější a středně velké podniky jsou nejméně ziskové.

2.3.3. Rizika obecných strategií

Při sledování obecných strategií v zásadě existují dvě rizika:

1. možnost neúspěchu úsilí o dosažení nebo udržení strategie,
2. možnost toho, že výhoda plynoucí ze strategie se bude s postupujícím vývojem odvětví vytrácet.

Rizika prvenství v celkových nákladech

Některá mohou být následující:

- technologické změny znehodnocující minulé investice nebo znalosti,
- nízké náklady nových účastníků a následovníků na získání znalostí díky tomu, že dokáží napodobovat nebo jsou schopni investovat do nejmodernějších zařízení,
- neschopnost postihnout změny produktu či marketingu z důvodu přílišné pozornosti věnované nákladům,
- nákladová inflace, která zužuje schopnost firmy zachovat dostatečnou cenovou odlišnost; aby kompenzovala pověst konkurentovy značky nebo jiné přístupy k diferenciaci. [6]

Rizika diferenciacie

Diferenciace zahrnuje řadu rizik:

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty s nízkými náklady a firmami sledujícími strategii diferenciacie může být příliš velký, než aby zákazníci zachovali loajalitu vůči dané značce,
- zákaznickova potřeba diferenciačního faktoru klesá, díky promyšlenějšího chování zákazníků,
- imitace snižuje úroveň diferenciacie.[6]

Rizika soustředění pozornosti

Soustředění pozornosti zahrnuje jinou řadu rizik:

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty v celém spektru a firmami, které soustřeďují pozornost, se zvětší natolik, že eliminuje výhody v nákladech,

- rozdíly v žádaných produktech nebo službách mezi strategickým cílem a trhem jako takovým se zúží,
- konkurenti naleznou dílčí trhy uvnitř teritoria strategického cíle a zcela negují efekt soustředění dané firmy. [6]

2.3.4. Konkurenční zpravodajství

Podnik potřebuje znát ne jednu, ale dvě strategie, a to svou vlastní a svých konkurentů. Je riskantní uzavírat svou strategii a neznat, na co se připravují konkurenti, alespoň ti nejdůležitější.

Na co se obvykle ptá konkurenční zpravodajství? Soubor otázek může vypadat takto:

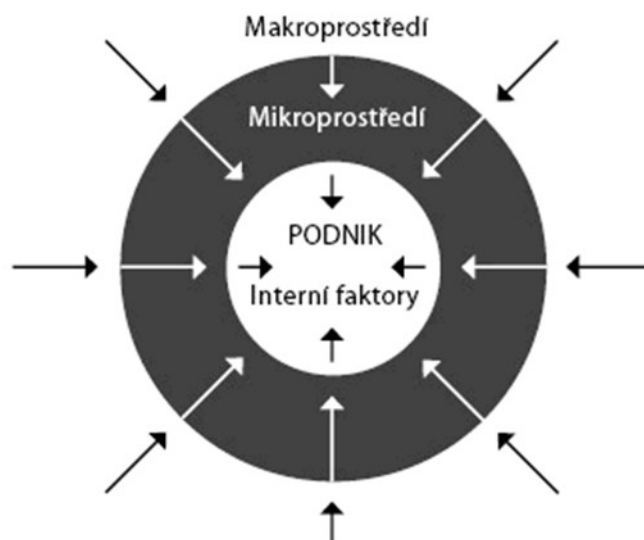
1. Jaké jsou a pravděpodobně budou hlavní charakteristiky našeho odvětví, oboru?
2. Kdo jsou naši konkurenti, kteří z nich jsou nejdůležitější pro svou mohutnost, záběr trhu, anebo tím, že vnášejí na trh významné novoty?
3. Jaká je jejich současná a budoucí pozice?
4. V čem jsou nejsilnější? V čem nejzranitelnější? A co o nich možná vůbec neznáme?
5. Co asi udělají naši konkurenti v nejbližší, dohledné a další budoucnosti?
6. Co se má udělat, abychom zachovali a posílili své tržní postavení?

Jednatelé podniku nemusí být na takové otázky připraveno, ke konkurenci se vyslovuje jenom všeobecné názory. Někdy i takové, kdy přání je původcem myšlenky. Tvrdou školou pak bývá otřes po nečekaném výpadu konkurenta na trhu. [2]

2.4. Podnikatelské prostředí společnosti

„Podnikatelské prostředí lze definovat jako souhrn podstatných vlivů působících na podnikatele, podnik a podnikání. Zahrnuje vlivy, které působí na

soustavnou činnost prováděnou podnikatelem nebo podnikem vlastním jménem a na jeho vlastní odpovědnost za účelem zhodnocení podnikatelského potenciálu.“[1]



Obr.: 2. 4. a) Vnější a vnitřní prostředí podniku [13]

Reálné podnikatelské prostředí je velice pestré a strukturované. Podnikatelské prostředí se člení na vnitřní, které je specifické pro daný podnikatelský subjekt a vnější, které může být označováno jako výslednice podnikatelských subjektů. Vnější podnikatelské prostředí je vhodné rozdělit na dvě vrstvy, tou první je makropodnikatelské prostředí reprezentující celospolečenské podnikatelské klima, a tou druhou je mezzopodnikatelské prostředí, které se pojí s konkrétním působením lokálních, regionálních a mikroregionálních faktorů.

Mikropodnikatelské může být kultura, klima a mnoho dalších znaků, které tvoří v podniku pracovní, provozní nebo také životní prostředí. Mikroekonomické faktory může firma sama aktivně ovlivňovat, může změnit dodavatele, zprostředkovatele, působit na zákazníky pomocí reklamy.

Rozhodující faktory mikropodnikatelského prostředí jsou:

- umění podnikatele vlastnit, respektive harmonizovat vlastnické podnikatelské portfolio,
- schopnost a umění vést lidi, tedy rozvíjení vztahů mezi vlastníky a managementem,
- schopnost uspokojit potřeby, jako je prolínání marketingové filozofie uvnitř i vně firmy,

- schopnost komunikovat s podnikatelským makro a mezzoprostředím týkajících se i mimoekonomických aktivit,
- zajistit identitu a integritu firmy, to znamená schopnost a umění sjednotit zájmy, hodnoty a přístupy vlastníků, managementů a ostatních zaměstnanců.

Mikropodnikatelské prostředí vypovídá o vyzrálosti „osobnosti“ podniku. Velké firmy se těmito otázkám věnují stálou pozornost, malé a střední firmy se této problematice věnují občas. [1]

Mezzopodnikatelské prostředí je spojeno s malými a středními firmami, neboť pro ně představuje každodenní kontakt s prostředím, ve kterém se nacházejí. Pro velké firmy je také důležité, ale ty mají většinou širší zaměření a mohou být spojeny s více různými mezzoprostory.

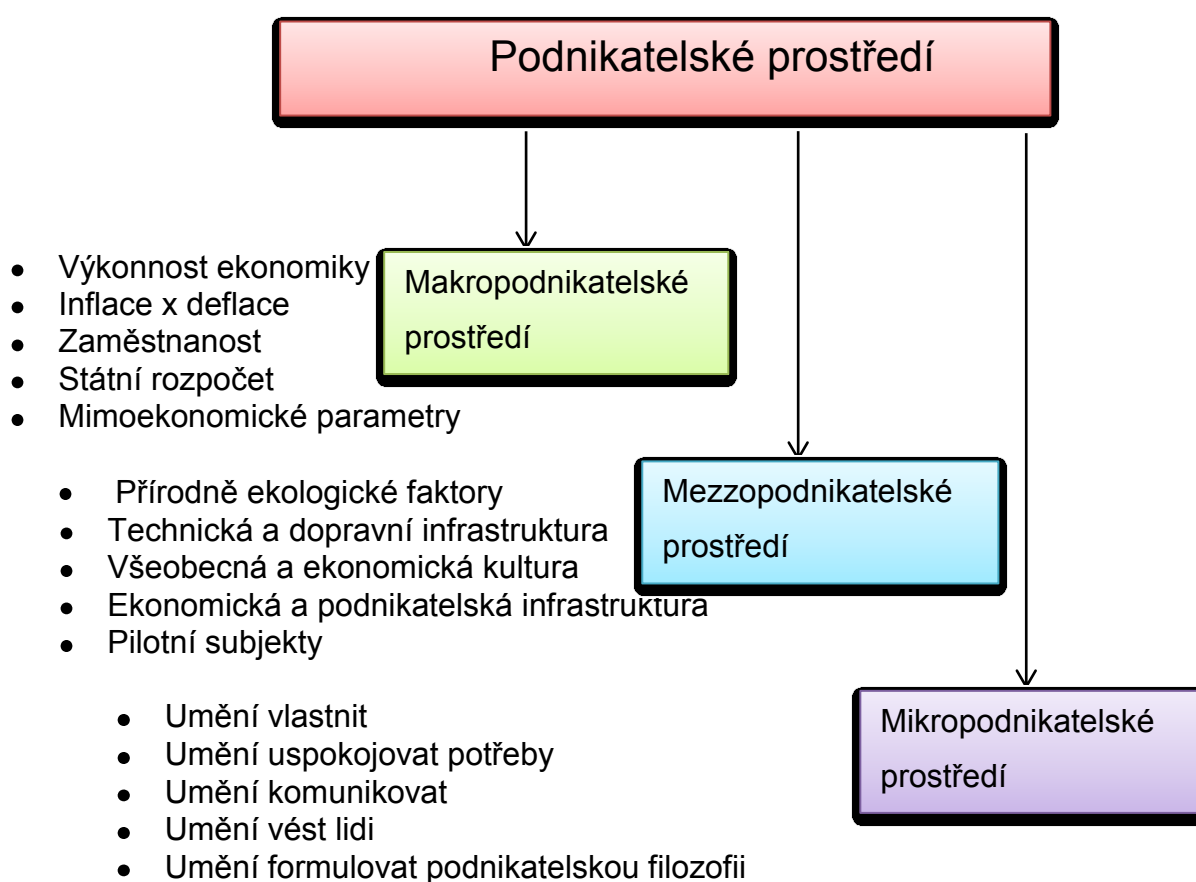
Základní mezzoprostředí představují přírodně ekologické prvky, technická a dopravní infrastruktura, kde se důkladněji hodnotí stav technické a dopravní vybavenosti prostoru s ohledem na podnikatelské aktivity, což má velký vliv na umístění firmy v dané oblasti, dále to jsou všeobecná a ekonomická kultura, ekonomická a podnikatelská infrastruktura, která představuje rozvinutost služeb bank, poradenských firem, hotelů agentur atd., mohou to být také pilotní podnikatelské subjekty, které ovlivňují podnikatelské prostředí a ostatní subjekty, které se mohou propojovat nebo vytvářet sítě.

Makroprostředí představuje všeobecné, v podstatě nekontrolovatelné vlivy, které působí na celé mikroprostředí firmy. Obsahuje demografické prostředí, společenské, ekonomické, technologické, přírodní, politické a právní prostředí.

Mozaika makropodnikatelského prostředí je tvořena:

- demografickým prostředím, je to oblast, která primárně zajímá marketing, protože lidé tvoří trh - jednotlivci a domácnosti,
- společenským prostředím – zde se zkoumají kulturní a společenské tradice, normy a postoje,
- ekonomickým prostředím – obsahuje všechny činitele, které ovlivňují kupní sílu zákazníků a také strukturu jejich výdajů, a tím ovlivňují vývoj na firemním trhu a kupní chování zákazníků,

- technologickým prostředím – charakterizuje vývoj technologických změn, rozsah inovačních příležitostí, výši výdajů na výzkum a vývoj, předpisy regulující technologické změny,
- přírodním prostředím – je dáno klimatickými poměry, nerostným bohatstvím země, což z pohledu marketingu významně ovlivňuje dostupnost a cenové relace firemních vstupů,
- politickým a právním prostředím – obsahuje zákony, legislativní opatření, činnost státních organizací, politických stran, nevládních organizací, které ovlivňují a omezují činnost firem, ale také jednotlivců.



Obr. 2.4. Faktory podnikatelského prostředí [1]

2.5. Stěžejní metody pro analýzu konkurenceschopnosti

V bakalářské práci bude na základě studií vycházeno z bodového hodnocení Pest analýzy, SWOT analýzy a analýzy pěti konkurenčních sil. Jako stěžejní literatury bude využito Jiráska 2008, Portera 1993 a Mikoláše 2005.

2.5.1. PEST analýza

PEST analýza systematizuje pohled na politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní i technologické vlivy makroprostředí. Většina firem makroprostředí zkoumá, aby věděla, jak se má přizpůsobit. Analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř skupin a nazývá se PEST analýza. Úkolem PEST analýzy je nalézt oblasti, jejichž změna by mohla mít dopad na podnik a předvídat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Každá skupina obsahuje mnoho faktorů, které ovlivňují firmu.[8]

Politicko – legislativní faktory tvoří společenský systém, ve kterém firma uskutečňuje svou činnost. Systém je dán vývojem národní politické situace, zájmem politických stran, stabilitou zahraničí ale také členství země v EU. Politická omezení se dotýkají každého podniku, například prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, ochrany životního prostředí a mnoho dalších činností, které jsou zaměřeny na lidi, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů, a také ochrany domácích podnikatelských subjektů.

Zejména pro národní podniky mají význam politické vztahy s ostatním světem. Ekonomickou aktivitu mohou změnit také výsledky voleb v zahraničí.

Ekonomické faktory vycházejí z ekonomické situace a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají vliv na plnění základních cílů podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb.

Konkrétními propočty dopadu ekonomických faktorů se zabývá finanční analýza jako součást analýzy zdrojů podniku.

Sociální a demografické faktory jsou dány společností a její strukturou, společenskými a kulturními zvyky a také sociální skladbou obyvatelstva.

Technické a technologické faktory představují inovační potenciál země a tempo technologických změn, které probíhají v okolí. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Analýza vlivů technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice. Mohou to být například investice do technologií chránící životní prostředí.

Cílem PEST analýzy je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik. Význam analýzy makrookolí stoupá zejména v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi. [1]

2.5.2. SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je to přístup neustále konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. Identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, respektive příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

Rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky (S-Strengths, W-Weaknesses), a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika (O-Opportunities, T-Threats). Základním cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. Jestliže má SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci nových vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.

Postup při realizaci SWOT analýzy:

1. identifikují a předpoví se hlavní změny v okolí podniku. Zvláštní pozornost je vhodné věnovat hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu,
2. identifikují se silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti,

3. posoudí se vzájemné vztahy silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí podniku na straně druhé. K tomu lze využít znázornění jednotlivých charakteristik ve formě diagramu SWOT analýzy.[1]

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
e x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	S-O- Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	W-O-Strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	S-T- Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	W-T-Strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obr. 2.4.2. Swot analýza [14]

Příležitosti a hrozby

Vedení podniku by mělo rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, kterým společnost čelí. Manažer by měl předvídat důležité trendy, které mohou mít dopad na firmu. Ne všechny hrozby vyžadují stejnou pozornost nebo obavy, pravděpodobnost jednotlivých hrozeb by se měla posoudit individuálně. Poté by se měl podnik zaměřit na ty, které jsou pravděpodobně nejničivější a předem vypracovat plány, jak se s nimi

vypořádá. Příležitosti jsou tam, kde je může podnik využít ve svůj prospěch díky svým silným stránkám.

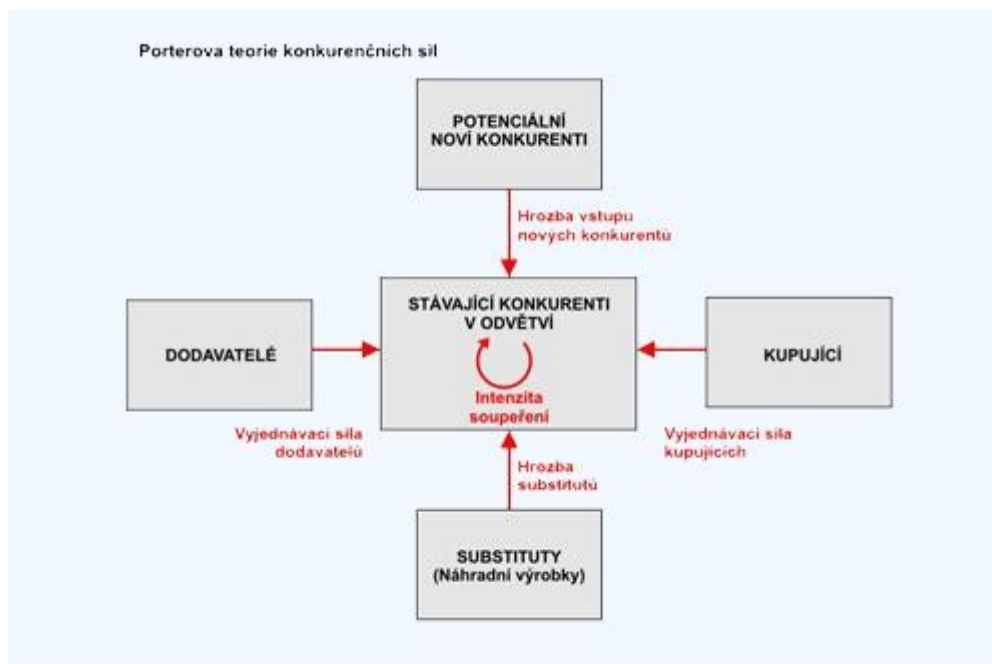
Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky ve SWOT analýze neobsahují veškeré charakteristické rysy společnosti, ale pouze ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Dlouhý seznam prozrazuje nedostatečnou koncentraci a neschopnost rozlišit, co je důležité. Silné a slabé stránky jsou relativní. Silné stránky podniku při analýze by měly být založeny na faktech.

2.5.3. Porterův model pěti konkurenčních sil

Model pěti dynamických konkurenčních faktorů na trhu zformuloval, profesor Michael Eugene Porter z Harvard School of Business Administration. Zabýval se otázkou toho, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Základním faktorem výnosnosti podniku je přitažlivost odvětví. V jakémkoliv odvětví jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů, jako jsou vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb, dohodovací schopnost kupujících, dohodovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty. Společné působení těchto faktorů rozhoduje o schopnosti firem nalézt v odvětví takové postavení, kdy je podnik schopen co nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Pět konkurenčních sil – nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a

soupeření stávajících konkurentů odrážejí skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje zavedené hrací pole. Všechny pět konkurenčních sil společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Největší síla získává převahu a stává se rozhodující z hlediska formulování strategie. [6]



2.5.3. Hybné síly konkurence v odvětví [6]

Nově vstupující firmy

Vstup nových firem, které přinášejí do odvětví novou kapacitu a také se snaží získat tržní podíl a značné zdroje. To může vést ke snížení cen nebo také k růstům nákladů a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví je závislá na existujících překážkách při vstupu na trh. Jestliže jsou překážky vysoké, je hrozba nových vstupů malá.

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Dochází k soupeření na úrovni cen, reklamy, zlepšení servisu zákazníkům nebo záruky a v současné době zejména konkurence v technologických inovacích.

Substituty

Všechny firmy v odvětví soutěží s odvětvími, která vyrábějí substituty. Ty limitují potenciální výnosy, protože určují výši ceny, kterou si mohou firmy účtovat. Identifikace substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit stejnou funkci jako produkt v daném odvětví.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou oproti výrobcům ve výhodě, pokud jsou silnější a koncentrovanější než výrobci v daném odvětví nebo pokud není odvětví pro velkého dodavatele významným. Dodavatelé mohou při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví uplatnit hrozbu, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných výrobků nebo služeb. Tímto způsobem mohou dodavatelé z odvětví, které je neschopné kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost.

Vyjednávací síla kupujících

Kupující soutěží s odvětvím tak, že stlačí ceny dolů a usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a tímto způsobem staví konkurenty navzájem proti sobě.

Zákazníci jsou ve výhodě, pokud nakupují běžný produkt, který je jednoduše nahraditelný nebo pokud nakupují velké objemy zboží či služeb a výrobce se bez nich dostane jen obtížně k zakázce nebo cílovému spotřebiteli. Následně se to projevuje na úrovni vytvořeného zisku, ale také se to může projevovat i v oblasti likvidity.

2.6. Charakteristika firmy AHOS CZ s.r.o.

Společnost s ručením omezeným AHOS CZ s.r.o. byla založena v roce 2003, zabývá se poskytováním služeb pro zemědělství a zahradnictví a také poskytováním technických služeb. Hlavní činností firmy je údržba veřejné zeleně, kterou provádí pro Městské obvody Ostrava-Jih, Ostrava- Vítkovice, Moravská Ostrava a Přívoz a pro Městský obvod Pustkovec.

Společnost trvalým uspokojováním požadavků zákazníků a také zvyšováním úrovně produktů a dosažení úspěchu v podnikání byla certifikována a to v roce 2009 a dále v roce 2010 udělením certifikátu SA 8000:2008, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004, ISO 9001:2008.

V roce 2005 koupila společnost Areál zahradnictví v Ostravě-Vítkovicích, kde provozuje prodejnu zahradnictví a zahradní techniky. Je také jedním z výhradních zastupitelů firmy Husqvarna. Společnost Husqvarna Česko s.r.o. je dceřinou společností předního světového producenta výrobků určených pro péči o les, park a

zahradu a strojů pro stavebnictví. Je to obchodní společnost švédské firmy Husqvarna AB a uvádí na trh produkty značky Husqvarna a zabezpečuje jejich prodej obchodních řetězců a zásilkové služby přes internet. Na základě více než 300leté zkušenosti v oblasti strojírenské výroby, nabízí firma Husqvarna špičkové řešení. Zakládá si na potřebách uživatele a životního prostředí. [23]

Společnost AHOS CZ s.r.o. od svého založení zrealizovala mnoho zakázek a získala široký okruh spokojených zákazníků. O kvalitě poskytovaných služeb je možno se přesvědčit na místech jejich působení. Avšak největšími důkazy kvality a úspěchu jsou pro firmu vracející se zákazníci a zadavatelé a jejich případné doporučení.

2.6.1. Zvyšování kvality, certifikáty

Společnost od svého založení v roce 2003 odpovědně splňuje všechny zákonné normy a ustanovení a řídí se také managementem jakosti. Firma AHOS CZ s.r.o. má jediného jednatele a certifikáty byly uděleny Aleši Hrbáčovi jako osvědčení o zajišťování kvality v organizaci. Certifikáty byly uděleny:

- jako osvědčení o systému zajišťování kvality v organizaci v souladu ISO 9001:2008,
- jako osvědčení o managementu systému environmentální ochrany uplatňovaný organizací v souladu ISO 14001:2004,
- jako osvědčení o managementu systému BOZP uplatňovaný v organizaci v souladu OHSAS 18001:2007,
- jako osvědčení o systému zajišťování kvality v organizaci v souladu SA 8000:2008.

Normy označené ISO 9001 nebo ČSN EN ISO 9001 nebo DIN EN ISO 9001 mají stejné znění a požadavky. Firma, která obdrží certifikát v jedné zemi, nemusí dále prokazovat znovu splnění požadavků v jiné zemi. Certifikát má mezinárodní platnost. Systém managementu kvality mohou napomoci organizacím při zvyšování spokojenosti zákazníků. Norma ISO 9001 je univerzální normou a pokrývá veškeré obory podnikání, výrobu i služby.

Certifikace EMS podle normy ČSN EN ISO 14001:2004 ověřuje, že organizace splňuje specifikované požadavky na systém environmentálního managementu při svých činnostech. Normu lze uplatnit v organizacích všech typů a velikostí a různých oborů podnikání. Hlavním cílem normy je podporovat ochranu životního prostředí a dbát na prevenci znečišťování. Podle normy je požadováno dodržování národní a místní legislativy.

Certifikace OHSAS podle normy ISO 18001 ověřuje, zda organizace splňuje specifikované požadavky na systém managementu ochrany bezpečnosti a zdraví při práci. U této normy se vychází ze specifických nebezpečí nebo rizik daného podniku a definují se požadavky specifikace OHSAS 18001 způsob jejich ovlivnění z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví v celé plošné působnosti organizace.

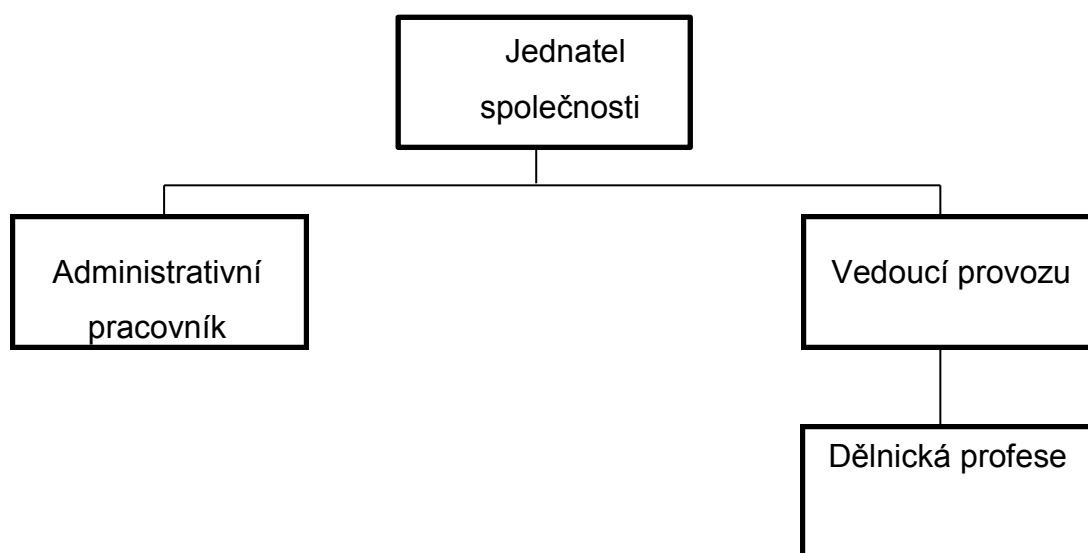
Mezinárodní norma SA 8000 je celosvětově uznávaná jako referenční norma pro oblast odpovědnosti. Vychází z mezinárodních úmluv a doporučení: mezinárodní organizace práce, všeobecná deklarace lidských práv a úmluva o právech dětí. Zákazníci a spotřebitelé chtějí záruku, že produkty, které nakupují, vznikají v přijatelném pracovním prostředí. Norma SA 8000 specifikuje požadavky na sociální odpovědnost a umožňuje organizaci vyvinout, udržovat a prosazovat politiky a postupy v 9 oblastech:

- pracovní doba,
- zdraví a bezpečnost,
- zamezení diskriminace,
- práce dětí a mladistvých,
- nucená práce,
- svoboda sdružování,
- omezení disciplinárních praktik,
- odměňování splňující základní potřeby,
- řídicí systém pro neustále zlepšování.

Splnění podmínek pro udělení certifikátu je podle mého názoru určitým způsobem zvýšení konkurenceschopnosti firmy v oboru a také úspěšného postavení na trhu. Management kvality má za cíl uspokojení zákazníků, potřeb společnosti a spokojenost zaměstnanců.

2.6.2. Organizační struktura společnosti

Organizační struktura je výsledkem organizování, aby podnik mohl dosahovat svých cílů, musí být správně řízen a určitým způsobem organizován. Je mnoho typů organizační struktury, jako např. liniové, funkcionální, liniově štábní atd. Ve společnosti, která bude popisována v bakalářské práci, se nachází liniový typ organizační struktury, kde je jeden vedoucí, který řídí vedoucí podřízených jednotek a ti pak zase řídí vedoucí jím podřízených jednotek. Společnost AHOS CZ s.r.o. má sídlo v Městském obvodu Pustkovec a je řízená jediným jednatelem Alešem Hrbáčem. Její organizační struktura je zobrazena na následujícím obrázku 2.5.2.



Obr. 2.6.2. Organizační struktura firmy AHOS CZ s.r.o. (zdroj-vlastní zpracování)

3. Praktická část

V praktické části bakalářské práce budou aplikovány jednotlivé analýzy na společnost AHOS CZ s.r.o. K vyhodnocení konkurenceschopnosti podniku budou využity metody pro analýzu, které jsou uvedeny v první části bakalářské práce.

3.1. PEST analýza

PEST analýza je analýza politického a legislativního, ekonomického, sociálně-demografického a také technologického prostředí. Tato metoda se obvykle používá, když se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem nebo kdy plánuje realizovat nějaký velký projekt. Velkým projektem může být myšleno např. vstup na daný trh, vybudování továrny, vybudování rezidenčního projektu, zrušení zastoupení nebo také před představením nového projektu. Důvodem pro provedení PEST analýzy mohou také být investice do podniku. PEST analýza se tak na rozdíl od SWOT analýzy nedělá příliš často.

3.1.1. Politicko- legislativní faktory

Tato část PEST analýzy se zabývá problematikou stability politické scény, která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce. Sledují se zde všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí.

V České republice je celá řada zákonů, podle kterých se musí řídit společnosti a splňovat mnoho zákonných podmínek, aby mohly fungovat. Mezi něž patří:

zákon č.40/1964 Sb., občanský zákoník,

zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,

zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 586/ 1992Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o daních z přidané hodnoty.

Společnost AHOS CZ s.r.o. využívá ve své působnosti také zákon č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách, neboť v boji s konkurencí musí obstát ve veřejných zakázkách.

Během následujících dvou let má ministerstvo průmyslu a životního prostředí připravit konkrétní znění zákonů jako např.:

- zákon o posuzování vlivů na životní prostředí,
- zákon o integrovaném registru znečišťování životního prostředí,
- zákon o zjišťování emisí ze stacionárních zdrojů,
- zákon o odpadech,
- zákon o obalech,
- zákon o ochraně ovzduší,
- zákon o ochraně přírody a krajiny,
- a vodní zákon.

Návrh připravený společně ministerstvy průmyslu a životního prostředí údajně ušetří českým firmám a podnikatelům zbytečné výdaje v rozsahu osmi až devíti miliard korun ročně. Cílem změn je srovnat postavení českých podnikatelů vůči jejich konkurentům v ostatních zemích Evropské unie, kde podnikatele nesvazuje tak přísná národní legislativa. [24]

3.1.2. Ekonomické faktory

Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele						
Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010
HDP (mld. Kč, b.c.)	2 983,9	3 222,4	3 535,5	3 689,0	3 625,9	
HDP na 1 obyvatele (Kč/obyv., b.c.)	291 561,0	313 868,0	342 494,0	353 701,0	345 601,0	
HDP (%)	6,3	6,8	6,1	2,5	-4,1	
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7	
Míra inflace (%)	2,2	1,7	5,4	3,6	1,0	2,3

Tab. 3.1.2. Hlavní makroekonomické ukazatele [15]

Hrubý domácí produkt (HDP), anglicky GDP (Gross domestic product), je celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období, obvykle jeden kalendářní rok, na určitém území. Tento ukazatel se používá v makroekonomii pro určování výkonnosti ekonomiky státu. Pro účely mezinárodních srovnání výkonnosti ekonomik jednotlivých států se používá také HDP na obyvatele.

V roce 2010 byl HDP v meziročním srovnání vyšší o 2,3 %, pro rok 2011 se počítá s mírným zpomalením růstu na 2,0%. Od roku 2012 by se měl ekonomický růst zrychlovat podle předpokladů Ministerstva financí na 3,4% v roce 2013. Růst

ekonomiky byl ve druhé polovině roku převážně zajišťován postupně rostoucí výkonností průmyslových odvětví a tržních služeb. Ekonomické oživení v zemích hlavních obchodních partnerů působilo pozitivně v exportně orientovaných odvětvích a to v chemickém a gumárenském průmyslu, strojírenství a kovovýrobě, výrobě dopravních prostředků a elektrických přístrojů. Naopak snížení tvorby hrubé přidané hodnoty postihlo v důsledku poklesu objemu zakázek a poptávky po nových bytech stavebnictví a ve druhé polovině roku vlivem nepříznivých klimatických podmínek také zemědělství. Vývoj HDP byl negativně poznamenán také redukcí rozpočtových výdajů organizací sektoru vládních institucí, která se výrazněji promítla do jejich hospodaření ve 2. pololetí. [16]

Na velikosti jednotlivých složek poptávky po výrobcích a službách působilo v průběhu loňského roku mnoho externích a interních vlivů, ke kterým patřily:

- růst zahraniční poptávky
- úsporná opatření směřující k redukcí rozpočtových schodků a deficitu sektoru vládních institucí
- změna struktury výdajů domácností, vlivem úpravy DPH
- ukončení možnosti zrychleného odepisování dopravních prostředků k 30. červnu
- nepříznivé klimatické podmínky pro zemědělství v letních měsících
- rozvoj fotovoltaické energetiky

Celková zaměstnanost se v roce 2010 ve srovnání s rokem 2009 snížila v průměru o 0,7%, přičemž ve druhé polovině roku počet zaměstnaných osob dále neklesal, v letech 2011 a 2012 by měla nezaměstnanost stagnovat.

Z globální krize se světová ekonomika začala pomalu a obtížně vzpamatovávat a současné výsledky vzbuzují mírný optimismus. Hospodářskou krizi v České republice nejlépe zvládaly soukromé firmy, což se také týká firmy AHOS CZ s.r.o. V období hospodářského útlumu se naopak nevedlo státnímu sektoru a finančním institucím, které se poprvé v historii ocitly ve schodku.

Spotřebitelské ceny vzrostly meziměsíčně v lednu 2011 oproti prosinci 2010 o 0,7%, což byl nejnižší lednový meziměsíční růst cen od roku 2005. Zvýšení bylo způsobeno zejména růstem cen v oblasti bydlení, vody, energie a paliva. Meziročně se zpomalil růst spotřebitelských cen v lednu 2011 na 1,7% ze 2,3% v prosinci 2010.[18]

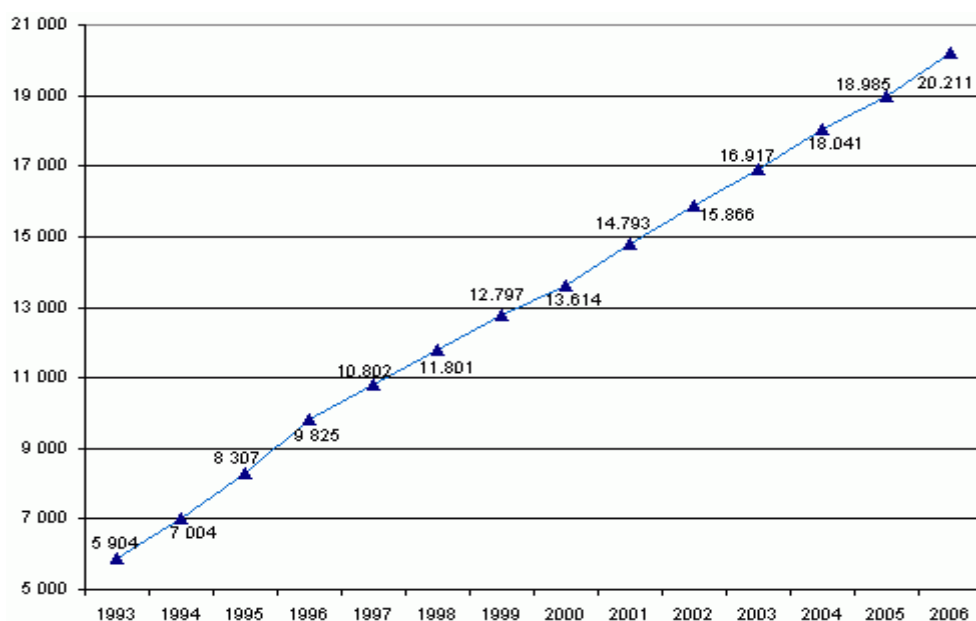
Ministerstvo financí odhaduje pro letošní rok 2011 růst české ekonomiky, a to na 2,2% z dřívějších dvou procent. V porovnání s ministerstvem ohledně budoucího vývoje ekonomiky, očekávají analytici, že ekonomika letos zpomalí svůj růst pod dvě procenta. Česká národní banka očekává, že česká ekonomika poroste o tři procenta. [19]

Mezi další ukazatele výkonnosti české ekonomiky patří měnové ukazatele, tudíž vztah české koruny vůči dolaru a euru. Česká koruna vykazuje vysokou míru výkyvu kurzu. Pro CZK je dobré, že země nemá velkou angažovanost vůči zahraničním měnám, což je problémem jinde ve střední a východní Evropě. Velmi špatné je, že ekonomický růst je závislý na vnějších trzích a obchodních tocích a právě nedávna fáze globálního ekonomického zpomalení ukázala, že přesně tyto země, jejichž růst, je nejvíce závislý na zahraničních trzích zažívá největší zhoršení. Česká koruna je, jednou z prvních měn ve střední a východní Evropě, u které došlo k oživení. Určitá slabost CZK pomáhá vylepšovat zmenšující se objemy exportu. V průběhu času může stabilizující se ekonomika Eurozóny pomoci CZK v růstu vůči euru.

Česká měna roste od začátku roku 2011 nejrychleji na světě, čímž zažívá jedno z nejúspěšnějších období v historii. Proti očekávanému oslabení česká koruna roste. Koruna se dostala na 24,27 korun za euro, což znamenalo nejnižší hladinu od listopadu 2008. Od počátku roku už ke společné evropské měně posílila o 2,5% a uvádějí se ještě o něco vyšší zisky k americkému dolaru. Následující grafy uvádějí vývoj české koruny vůči euru a americkému dolaru. Pro názorné srovnání jsou uvedeny v příloze č. 1 bakalářské práce obrázky v intervalu jednoho roku a druhý je v intervalu pěti let. [21]

Dalšími faktory, kterými se bude zabývat bakalářská práce, budou vývoj mezd v České republice, které patří mezi nejsledovanější ukazatele. Od roku 1993 má průměrná mzda v České republice rostoucí charakter. V roce 2006 se průměrná mzda oproti předchozímu roku zvedla z 18 985 na 20 211 korun, což znamenalo zvýšení o 1226 Kč (o 6,5%). Vývoj mezd byl v Česku ovlivňován především podnikatelskou sférou, kde byly největším tahounem zejména hospodářské výsledky firem. Nejvyšších průměrných mezd dosahují finanční instituce, pojišťovací společnosti a penzijní fondy. Ve finančních institucích tvořila průměrná mzda v loňském roce 2 násobek republikového průměru a pojišťovací společnosti společně s penzijními fondy měly průměrnou mzdu oproti průměru v ČR vyšší cca 1,7 krát.

V roce 2006 si zaměstnanci s nejvyšší mzdou (letecká doprava) vydělali cca 4,5 násobek mzdy zaměstnanců s nejnižší mzdou (výroba oděvů, zpracování a barvení kožešin). Mezi tři odvětví s nejvyšší nominální hodnotou průměrné mzdy byly označeny činnosti v oblasti výpočetní techniky (45 420Kč), finanční zprostředkování (42 892Kč) a výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepelné energie (30 027Kč). Naopak mezi odvětví s nejnižší nominální hodnotou průměrné mzdy patřily výroba oděvů, zpracování a barvení kožešin (11 334Kč), výroba textilií a textilních výrobků (13 975Kč) a ubytování a stravování (14 760Kč). Na následujícím obrázku 3.1.2.3 je uveden vývoj mzdy od roku 1993. [20]



Obr. 3.1.2.3. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v ČR[20]

Společnost AHOS CZ s.r.o. od roku 2003 zaměstnává převážně na pozicích dělník, a z toho důvodů se mzdové podmínky nacházejí na úrovni zobrazené v tabulce 3.1.2.4. Analýza byla provedena pro roky 2007-2010 ve srovnání s průměrnou měsíční mzdou v Moravskoslezském kraji s údaji z Českého statistického úřadu, kde byla zvolena pozice dělníci v prodeji a službách. Společnost svou průměrnou mzdou mírně převyšuje průměrnou mzdu ve srovnání s pozicí pomocní a nekvalifikovaní dělníci v prodeji a službách v letech 2008 až 2009, zato v roce 2010 nebylo možné srovnávat, neboť údaje v databázi Českého statistického úřadu nebyly doposud zpracovány. Samotný způsob mezd ve společnosti byl ve

zkoumaném období rostoucí a následně o 1439 v roce 2010 poklesl, za tento jev mohou dlouhodobé pracovní neschopnosti a péče o osoby ve společné domácnosti.

	Struktura průměrné hrubé mzdy v Kč			
	2007	2008	2009	2010
Moravskoslezský kraj- průměrná měsíční mzda	19 771	20 912	21 524	21 694
Firma AHOS CZ s.r.o.	11 104	13 188	13 391	11 952
Dělníci v prodeji a službách	12 238	12 645	12 909	

Tab. 3.1.2.4. Přehled průměrných měsíčních mezd od roku 2007 – 2010 u firmy AHOS CZ s.r.o. a v Moravskoslezském kraji

3.1.3. Sociální a demografické faktory

Významným, ale pouze dočasným, faktorem vyššího využití práce v české ekonomice je z ekonomického pohledu příznivá demografická struktura. Celkový počet obyvatel České republiky k 30. září 2010 byl podle statistické bilance 10 526 685 osob. Za první tři čtvrtletí vzrostl o 19,9 tisíce osob proti přírůstku 36,2 tisíce za stejné období roku 2009. Pokračovalo snižování aktivního salda zahraničního stěhování, které meziročně kleslo z 25,9 tisíce na 9,6 tisíce osob. Více než polovinu přírůstku tvořil přirozený přírůstek, počet narozených byl o 10,3 tisíce osob vyšší než počet zemřelých.

Oblast	Počet obyvatel		
	celkem	muži	ženy
Česká republika	10506813	5157197	5349616
Praha	1249026	608316	640710
Střední Čechy	1247533	616058	631475
Jihozápad	1209506	597391	612115
Severozápad	1143834	563675	580159
Severovýchod	1509758	741278	768480
Jihovýchod	1666700	817509	849191
Střední Morava	1233083	601973	631110
Moravskoslezsko	1247373	610997	636376

Tab. 3.1.3.1. Počet obyvatel v České republice k 1. 1. 2010 [22]

Zahraniční migraci přibýlo podle údajů z informačního systému evidence obyvatel MV ČR za prvních devět měsíců v roce 2010 9,6 tisíce obyvatel, zatímco ve stejném období v roce 2009 to bylo 25,9 tisíce. Podstatně nižší saldo zahraničního stěhování bylo výsledkem o třetinu nižšího počtu přistěhovalých při současném zvýšení počtu vystěhovalých o 64%. Cizinci se podílejí 4% na území České republiky. V České republice byli k 31. 5. 2010 nejčastěji zastoupeni občané Ukrajiny (30%) a Slovenska (17%). Dále jsou v ČR nejčastěji cizinci z Vietnamu (14%), Rusko (7%) a Polsko (4%)

Firma AHOS s.r.o. se zaměřuje zejména na veřejné zakázky. Ale je potřeba zde uvést i to, že pro firmu nejsou prioritní pouze velké zakázky, ale také zakázky pro občany okolních měst a obcí, kteří by měli zájem nakupovat výrobky firmy Husqvarna nebo jiné zahradnické potřeby. Se zvyšujícím se počtem ekonomicky aktivního obyvatelstva roste i počet potenciálních koupěschopných zákazníků. Jeden z dalších důležitých faktorů je výstavba nových domů v okolí Ostravy, tímto se zvyšuje potenciální síla kupujících, protože mají zájem o návrhy zahrad a také o kvalitní stroje, které jím ulehčí práci na svých zahradách. Ostrava je v současné době dynamické město a lidé mají zájem o nové technologie a produkty. Roste neustále počet přistěhovalých lidí, kteří jsou potenciální zákazníci společnosti AHOS CZ s.r.o.

3.1.4. Technické a technologické faktory

Technologické prostředí je v současném dynamickém světě velmi důležitým faktorem v udržení konkurenceschopnosti firem. Je to prostředí rychle se měnící, mnoho produktů dnešních dob před sto lety neexistovalo. Pokud se výrobci snažili proti novinkám bojovat nebo je ignorovat, jejich ekonomické výsledky se zhoršily. Společnosti, které nedokázaly předvídat technologické změny a udržet s nimi krok, brzy zjistily, že jejich produkty jsou zastaralé, neboť životnost technologií je stále kratší. Technologie a inovace vyžadují značné investice do výzkumu a vývoje. [3]

Technické faktory působící v oboru poskytování technických služeb a služeb pro zahradnictví a zemědělství jsou velice náročné. Pro každou firmu, která chce uspět na trhu a udržet si svou konkurenční výhodu tak musí disponovat velkým strojovým vybavením. Jedná se o stroje, které slouží pro úklid a čištění komunikací, dále techniku pro zimní údržbu a také sekačky na trávu, které jsou schopné obstát v

náročných podmínkách a obdobích deště a sucha. Konkrétně společnost AHOS CZ s.r.o. používá stroje zakoupené od dodavatelů uvedených níže v subkapitole 3.3.4

Klíčovými aspekty pro úspěch společnosti je efektivita a maximální kvalita nabízených služeb. Aby společnost AHOS CZ s.r.o. dokázala, že práci vykazuje ve všech aspektech známky kvality, disponuje certifikáty ISO 9001:2008 (osvědčení o systému zajišťování kvality v organizaci), dále dle ISO 14001:2004 (osvědčení o managementu systému environmentální ochrany uplatňovaný organizací), dle OHSAS 18001:2007 (osvědčení o managementu systému BOZP uplatňovaný v organizaci) a SA 8000:2008 (systému zajišťování kvality v organizaci).

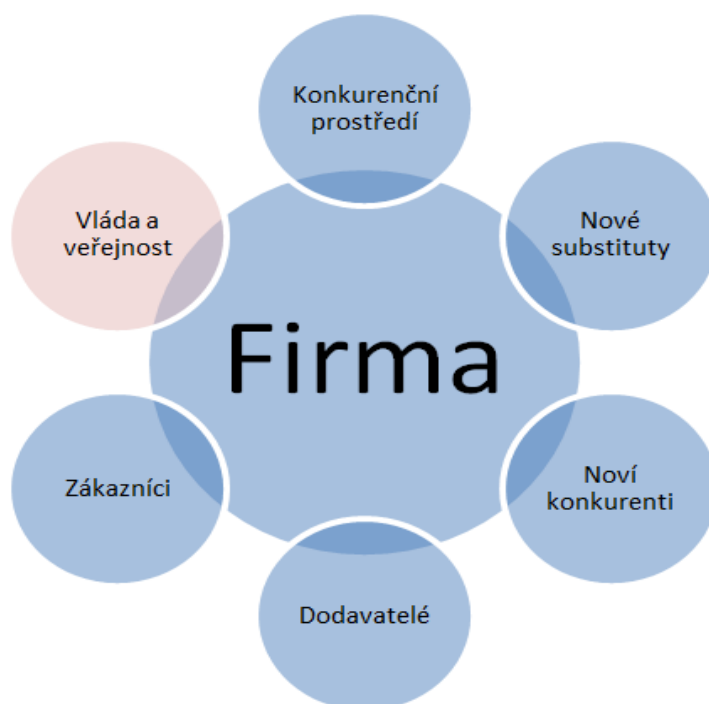
Jako oficiální prodejce značky Husqvarna nabízí společnost poradenství a prodej robotických sekaček Auto Mower. V České republice byly poprvé robotické sekačky uvedeny na trh v roce 1995. V současné době byla na trh uvedena již třetí generace, která představuje plně automatickou sekačku na trávu a je vybavena alarmem proti odcizení a zámek osobního PIN kódu. Symbolem kvality je pro společnost také záruční a pozáruční servis strojů a také kvalitní práce s kvalitními stroji při údržbě veřejné zeleně a zimní údržby.

3.3. Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterova analýza je další z řady analýz, které slouží k tomu, aby se majitelé firem na chvíli zamysleli nad svým podnikáním. Zároveň je to také analýza, která je důležitou součástí řízení strategické změny a přípravy strategie firmy.

Zabývá se obecně konkurencí na trhu, a pak vyjednávající silu kupujících a sílu dodavatelů, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu. Porterova analýza podobně jako PEST analýza, se zabývá odvětvím podnikání jako celkem. Porterova analýza byla vymyšlena jako protipól k SWOT analýze, kterou Porter považoval za málo exaktní. V praxi se, ale používají obě analýzy, každá však v jiné fázi přípravy firemní, produktové či jiné strategie.

Cílem této analýzy je zjištění nedostatků ve firmě, kterým by měla věnovat větší pozornost.



Obr. 3.3. Porterova analýza pěti sil [25]

3.3.1. Nově vstupující firmy

Nově vstupující firmy na trh jsou vždy nebezpečím pro nové firmy, protože mohou narušit vztahy mezi dosavadními firmami nebo přijít s novou technologií. Tento typ hrozby se dotýká celého spektra firem, protože vstup nových firem na trh ovlivní jak malé, tak střední, ale i velké firmy v oboru. Firmy zabývající se technickými službami nebo zahradnictvím je mnoho a na trh neustále vstupují noví konkurenti, ale některé nejsou schopné odolat konkurenčnímu tlaku a nejsou schopny se udržet anebo získat zakázky, které by jim pomohly získat lepší postavení.

Je mnoho bariér pro vstup na trh, kde působí firma AHOS CZ s.r.o. Jako jednou z nejdůležitějších bych uvedla vlastnictví certifikátu, které jsou nezbytně důležité pro fungování firmy. Nově vstupující firmy potřebují při vstupu na trh značné finanční prostředky na získání certifikátu, zázemí, strojového a technického vybavení. Provozoschopná firma by měla mít také řidiče a údržbáře a od toho se dále odvíjejí další náklady na provoz společnosti. Další bariéry mohou být neznalost nové společnosti a také slabá reputace, protože nové firmy nemají zpočátku vybudovanou image a dobré jméno. Překonávání těchto bariér je obtížné, velmi těžké je pro firmu aby se dostala do dobrého podvědomí zákazníků a ti, aby využívali pravidelně

nabízené služby. Je mnoho zákazníků, kteří jsou věrní stále stejným značkám a nemají rádi změny a jejich získání je pro firmu nákladné a těžké.

Současný trh je přesycen všelijakým zbožím a službami, pro společnost AHOS CZ s.r.o. by proto neměl být problémem a větším ohrožením vstup nové konkurence na trh, kde nabízí své služby a produkty. Společnost má dlouhodobé, ale i krátkodobé zakázky, a z tohoto důvodů nebyla nijak ovlivněná světovou krizí. Společnost nemusela dělat žádné zvláštní opatření, aby toto, pro jiné firmy obtížné období „přežila“.

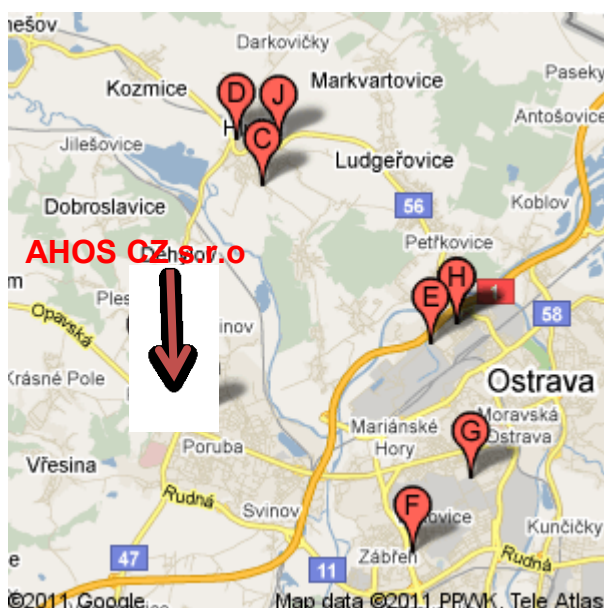
3.3.2. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Konkurence v technických službách a služeb pro zahradnictví je do jisté míry velká. Na internetu je zaregistrováno 39 technických služeb v moravskoslezském kraji a zahradnických služeb 180.

Na obrázku 3.3.2 je znázorněna mapa konkurenčních firem v blízkém okolí firmy, mezi konkurenty patří:

- PETRON servis, s.r.o. – společnost zabývající se technickými službami s 10 letou zkušeností. Nabízí přibližně stejné služby jako společnost AHOS CZ s.r.o. a je možným konkurentem, který by mohl ohrožit společnost na trhu.
- Graseko s.r.o. – profesionální zahradnická společnost, která na trhu funguje od roku 1991, působí v oblasti realizací zahrad a údržby zeleně a komunikací. Firma získala významnou pozici na trhu i díky svým certifikátům, které vlastní. Nabízí podobné služby jako společnost AHOS CZ s.r.o. a mohla by ohrožit společnost ve svém fungování.
- Zahradnictví KORNER – je to jedna z největších odborných zahradnických firem Moravskoslezského kraje. Zaměřuje se na realizaci zahrad. Nabízí menší množství služeb a produktů než společnost AHOS CZ s.r.o., není to firma, která by byla schopná významným způsobem ovlivnit chod firmy AHOS CZ s.r.o.
- P & P GROUP, s.r.o. - společnost zabývající se technickými službami a dalšími činnostmi, má jen určitou část nabídky stejnou jak AHOS CZ

s.r.o. a v dalších činnostech se odlišují, proto není významným konkurentem v odvětví



Obr. 3.3.2. Konkurence v okolí firmy AHOS CZ s.r.o.

Je mnoho firem na trhu a každá z nich si chce zachovat své postavení a získat popřípadě lepší, a to různými způsoby. V konkurenčním boji mohou firmy klást velký důraz na kvalitu a cenu svých produktů či služeb, záruku a reklamní akce.

Společnost AHOS CZ s.r.o. se již osmým rokem zabývá poskytováním technických služeb a služeb pro zahradnictví a zemědělství, její sídlo je v Ostravě-Pustkovci, dále má provozovnu v Ostravě-Vítkovicích, kde provozuje také prodejnu zahradní techniky a zahradnictví. Je oficiální prodejce značky Husqvarna a pracuje s kvalitními a spolehlivými stroji při poskytování nabízených služeb. Jako důležité hledisko v boji s konkurencí firma vlastní certifikáty, ISO 9001:2008 (osvědčení o systému zajišťování kvality v organizaci), ISO 14001:2004 (osvědčení o managementu systému environmentální ochrany uplatňovaný organizací), OHSAS 18001:2007 (osvědčení o managementu systému BOZP uplatňovaný v organizaci) a SA 8000:2008 (systému zajišťování kvality v organizaci), které deklarují kvalitu poskytovaných služeb.

3.3.3. Substituty

Pro technické služby a služby v zahradnictví a zemědělství na trhu není substitut, který by mohl plnohodnotně nahradit tyto služby.

Jediným substitutem produktů, které nabízí společnost, mohou být podobné výrobky z jiného materiálu, které nabízí jiné společnosti, které jsou dostupné na trhu. U služeb lze jen těžko hledat substitut, proto se nebude bakalářská práce detailněji zabývat substituty.

3.3.4. Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost AHOS CZ s.r.o. má několik dodavatelů. Všichni jsou pro fungování společnosti důležití. Velmi důležití jsou dodavatelé zemědělské techniky a strojů, protože to je hlavní činnost, kterou se společnost zabývá, tedy poskytování technických služeb, kde je nezbytné dostatečné strojové vybavení a také řádně proškolení zaměstnanci.

- Husqvarna Česko s.r.o. - dodavatel výrobků pro péči o les, park a zahradu a strojů pro stavebnictví
- DAKR SPOL. s r.o. – prodej a výroba rotačních bubnových sekaček
- Macháček- Zemědělské, stavební a komunální stroje
- Agroservis Hlučín, Karel Hahn-prodej a servis zemědělské a manipulační techniky, prodej traktorů ZETOR a dalších strojů
- Ing. Petr Nohel NOHEL GARDEN- dodavatel zboží pro zahradu a volný čas
- Florplant s.r.o. - velkoobchod květin a doplňků

Dodavatelé dodávají diametrálně odlišné zboží, které firma potřebuje pro své zákazníky a také pro svou práci, při zakázkách. Cena dodavatelů určuje následně cílovou cenu služeb, tuto cenu ovlivňují množstevní slevy, doprava zdarma a další druhy slev. Výluka dodávky by firmu neohrozila vážnějším způsobem, ale ukončení spolupráce nebo zkrachování dodavatele by ovlivnilo cílovou cenu směrem nahoru, protože by měla firma neočekávané výdaje na vyhledávání nových dodavatelů a dodacích podmínek.

3.3.5. Vyjednávací síla kupujících

Největší vliv při odběru zboží a služeb mají níže vyjmenovaní odběratelé. Tito odběratelé jsou velmi důležití, ale také ovlivňují společnost svými požadavky, kdy požadují větší slevy a tím mohou způsobit společnosti snížení zisku a zvýšení nákladu na služby a produkty poskytující společnosti AHOS CZ s.r.o.

Každý občan Moravskoslezského kraje může být potenciální zákazník, ať jde o obyvatele domů, bytů nebo to můžou být také malé, střední, ale také i velké firmy. Velikost jednotlivých zakázek se odvíjí od velikosti potenciálních zákazníků. Všechny stálé zakázky jsou pro společnost velmi důležité, ale nemyslím si, že by jí při možném výpadku významně ohrozili. Největší odběratelé služeb a produktů společnosti jsou:

- Statutární město Ostrava zastoupené Hasičským záchranným sborem.
- Statutární město Ostrava.
- Domov mládeže a Školní jídelna, Ostrava.
- CHARITA Ostrava.
- Homola a.s.
- Vítkovice REALITY DEVELOPMENTS a.s.
- Stavební bytové družstvo Nová Huť.

Firma AHOS CZ s.r.o. usiluje o to, aby byli zákazníci spokojeni, a snaží se o co největší kvalitu v nabízených službách a produktech. Odběratelé mají stále větší požadavky na nízké ceny a slevy a v protipólu, za co nejlevnější cenu co nej kvalitnější služby nebo produkty. Hrozba pro společnost by mohl být odliv zákazníků ke konkurenčním firmám v oboru.

3. 2. SWOT analýza

Analýza SWOT zjišťuje klíčové silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Analýza zpracovává data různého významu a spolehlivosti, zdůrazňuje klíčové položky. V rámci přehlednosti a působivosti se jedná o malý počet položek, které ukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost.

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Naproti tomu příležitosti a hrozby se zaměřují na externí prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Přesto, že podnik nemůže externí faktory kontrolovat, může je identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.

SWOT tabulka je nástroj pro analýzu silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení, sestavení tabulky je první krok v realizaci SWOT analýzy. Druhým krokem je propojení všech čtyřech dimenzí a jejich formulace do podnikových aktivit a činů.

3.2.1. Postup při zpracování SWOT analýzy

Nejpřehlednější formou zpracování SWOT analýzy je seřazení silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb do tabulky. V následující tabulce 3.2.1. budou uvedeny silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby, které budou dále podrobněji analyzovány.

Silné stránky	Slabé stránky
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kvalita produktů a služeb v souladu s ISO 9001:2008 2. Ochrana životního prostředí v souladu ISO 14001:2004 3. Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001:2007 4. Systém řízení společenské zodpovědnosti dle SA 8000:2008 5. Vhodné umístění společnosti 6. Dlouhodobě uzavřené smlouvy 7. Kvalitní zázemí, dobrá logistika 8. Dobrá pověst firmy 9. Lepší ceny, široký sortiment nabízených služeb a zboží 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nižší úroveň reklamy 2. Lokální působení 3. Nedostatek zaměstnanců s požadovanou kvalifikací 4. Malá distribuční síť
Příležitosti	Hrozby
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ekonomický růst 2. Možnost využití prostředků z dotací z EU 3. Preference a spokojenost zákazníků 4. Získání nových zakázek 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legislativní opatření 2. Velká konkurence v okolí podniku 3. Vstup nových konkurentů na trh 4. Nestabilita na politické scéně České republiky 5. Vysoká úroveň nezaměstnanosti v regionu

Tab. 3.2.1. SWOT analýza společnosti AHOS CZ s.r.o. (zdroj- vlastní zpracování)

3.2.2. Analýza silných a slabých stránek podniku

V této části bakalářské práce budou vysvětleny silné a slabé stránky společnosti, které byly zvoleny ve SWOT analýze.

Silné stránky

1. Kvalita produktů a služeb v souladu s ISO 9001:2008 - firma je certifikována a splňuje veškeré požadavky v rámci ISO 9001.
2. Ochrana životního prostředí v souladu ISO 14001:2004 - společnost má oprávnění na poskytování služeb v zahradnictví a zemědělství a také

poskytování technických služeb. V současné době je velmi důležité, aby společnost dbala na environmentální politiku a dodržovala zákonné předpisy.

3. Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001:2007 – společnost splňuje podmínky stanovené certifikací OHSAS 18001, kde se vychází ze specifických nebezpečí nebo rizik daného podniku.
4. Systém řízení společenské zodpovědnosti dle SA 8000:2008 – tato norma deklaruje lidská práva a práva dětí, pro společnost je závazná, jako tři výše jmenované a je velmi důležité řídit se těmito pravidly, aby byla společnost schopná obstát na konkurenčním trhu.
5. Vhodné umístění společnosti – společnost si zvolila sídlo firmy v oblasti svého působení, tím se jí omezují náklady na pohonné hmoty a dojíždění a převoz strojů a zaměstnanců.
6. Dlouhodobě uzavřené smlouvy - jak již bylo výše uvedeno, dlouhodobě uzavřené smlouvy jsou pro společnost velmi výhodné, neboť mají dlouhodobě zajištěný pravidelný příjem a mají garantované na určité období zakázky, ale také mohou být částečně nevýhodné, protože je nelze flexibilně měnit a rychle rostoucí ceny jsou pro nestabilní společnosti rizikové.
7. Kvalitní zázemí, dobrá logistika – společnost disponuje značným strojovým vybavením a proto může zajišťovat dlouhodobý a stabilní chod na více lokalitách svého působení.
8. Dobrá pověst firmy- to jsou stále se vracející a spokojení zákazníci, kteří opakovaně využívají služeb společnosti.
9. Lepší ceny, široký sortiment nabízených služeb a zboží – ve srovnání s konkurencí je možné, aby společnost dosáhla lepší ceny služeb, protože je stabilní a konkurenčně silná.

Slabé stránky

1. Nižší úroveň reklamy – ve svém oboru, kde se zabývají z velké části dlouhodobými zakázkami, které získávají přes veřejné výběrové řízení, není potřeba dělat velkou reklamní kampaň. Ve velké části stačí spokojení zákazníci šířící dobré jméno firmy.
2. Lokální působení – společnost nepůsobí na celorepublikovém trhu a ani na mezinárodním, ale pouze v Moravskoslezském regionu.

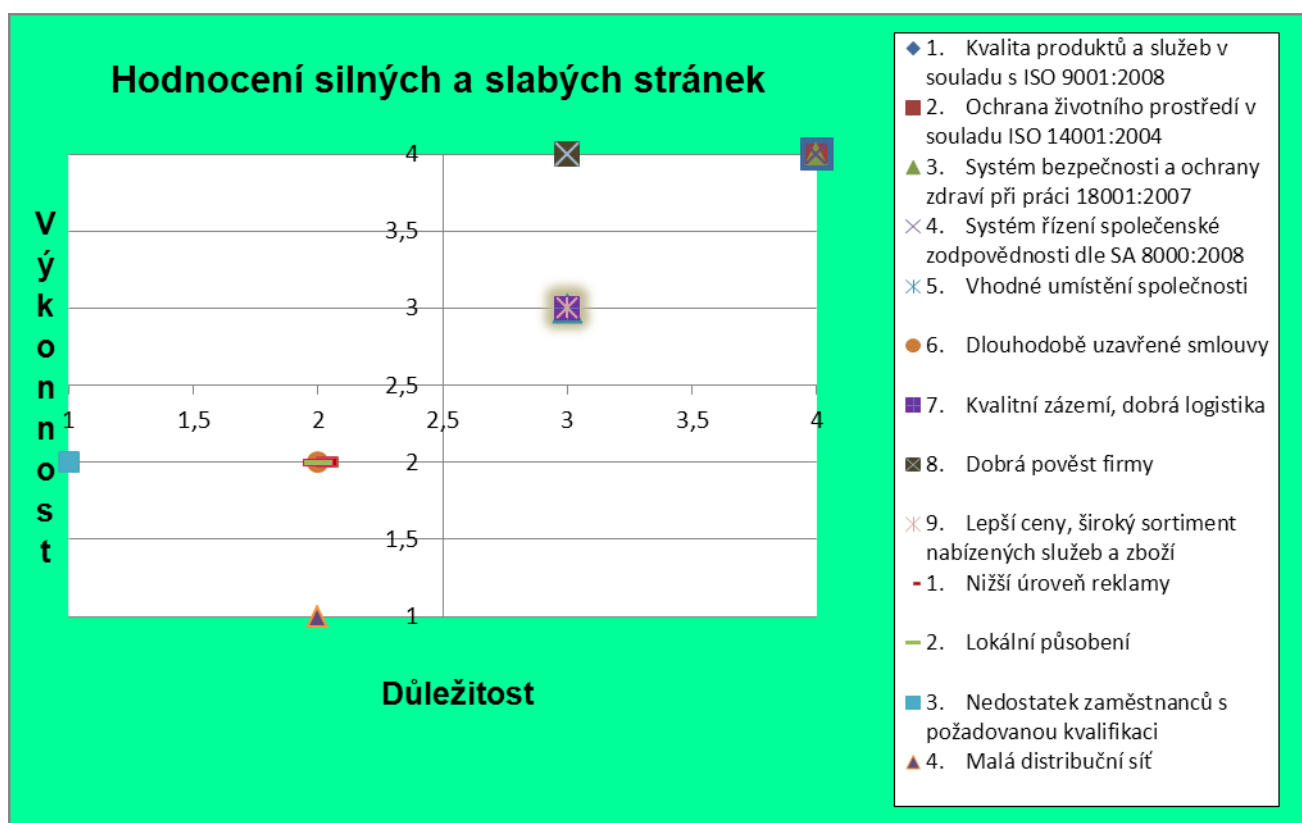
3. Nedostatek zaměstnanců s požadovanou kvalifikací – v oblasti, kde dlouhou dobu fungoval těžký průmysl, se pracovně schopní lidé pomalu přizpůsobují svému okolí a moderním potřebám současné doby.
4. Malá distribuční síť – společnost působí od roku 2003 a i přes to nemá plošně rozšířené pobočky se svou nabídkou, ale působí lokálně.

Ke zpracování SWOT analýzy bude využito bodovacího systému, neboť je přehledný a srozumitelný. Bodové hodnocení bude čtyřstupňové, 1= nevyhovující, 2= uspokojivé, 3= dobré, 4= výborné.

	Výkonnost					Důležitost				
	1	2	3	4	Celkem	4	3	2	1	Celkem
Silné a slabé stránky										
1. Kvalita produktů a služeb v souladu s ISO 9001:2008				1	4	1				4
2. Ochrana životního prostředí v souladu ISO 14001:2004				1	4	1				4
3. Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci 18001:2007				1	4	1				4
4. Systém řízení společenské zodpovědnosti dle SA 8000:2008				1	4	1				4
5. Vhodné umístění společnosti			1		3		1			3
6. Dlouhodobě uzavřené smlouvy		1			2			1		2
7. Kvalitní zázemí, dobrá logistika			1		3		1			3
8. Dobrá pověst firmy			1		3	1				4
9. Lepší ceny, široký sortiment nabízených služeb a zboží			1		3		1			3
1. Nižší úroveň reklamy		1			2			1		2
2. Lokální působení		1			2			1		2
3. Nedostatek zaměstnanců s požadovanou kvalifikací	1				1			1		2
4. Malá distribuční síť		1			2				1	1

Tab. 3.2.1.2. Hodnocení silných a slabých stránek společnosti AHOS CZ s.r.o. (zdroj- vlastní zpracování)

Data z tabulky 3.2.1.2. budou následně použity v grafu, pro lepší přehlednost využití SWOT analýzy.



Obr. 3.2.1.3. Grafické znázornění silných a slabých stránek (zdroj- vlastní zpracování)

Z grafu 3.2.1.3 jako první data budou vysvětleny silné stránky společnosti, které jsou kvalita produktů a služeb v souladu s ISO 9001:2008, ochrana životního prostředí v souladu s ISO 14001:2004, systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci 18001:2007, systém řízení společenské zodpovědnosti dle SA 8000:2008, vhodné umístění společnosti, kvalitní zázemí a logistika, u těchto faktorů z grafu vyplývá, že podnik tyto faktory plní odpovídajícím způsobem a měl by si tuto silnou pozici i nadále udržet. Jediná změna je u položky dlouhodobě uzavřené smlouvy, protože se nachází v oblasti, kde je menší důležitost i výkonnost, s vedením podniku byla tato silná stránka projednávána. Následně bylo vysvětleno, že dlouhodobě uzavřené smlouvy, ač se zdají být výhodné tak v současném nestabilním cenovém a politickém prostředí se to může stát i slabá stránka podniku. Jako příklad může být uveden: rychle se měnící ceny pohonných hmot a také dlouhé doby splatnosti pohledávek, což může být pro některé společnosti i likvidační.

Společnost AHOS CZ s.r.o. je stabilní firma a ani tento faktor jí nezasáhl výrazněji, protože má obsáhlejší působení na trhu a není svázána jen dlouhodobě uzavřenými smlouvami.

Slabé stránky podniku jako jsou nižší úroveň reklamy, lokální působení, nedostatek zaměstnanců s požadovanou kvalifikací a malá distribuční síť se nacházejí v oblasti, kdy by měla společnost snažit o posílení.

3.2.3. Analýza příležitostí a hrozeb

Příležitosti a hrozby nemůže firma kontrolovat, ale může je analyzovat a potom být připravená na příležitosti a hrozby.

Příležitosti

1. Ekonomický růst- je to zvyšování hodnoty zboží a služeb produkováných ekonomikou, toto je považováno za zvyšování bohatství nebo příjem. Tento faktor se měří pomocí HDP.
2. Možnost využití prostředků z dotací z EU- společnost využívá pro své posílení konkurenceschopnosti dotace z EU
3. Preference a spokojenost zákazníků – nejlepší příležitosti, jak být úspěšný je mít spokojené zákazníky, kteří šíří dobré jméno firmy.
4. Získání nových zakázek – velkou výhodou pro firmu je, když získá nové zakázky jak od velkých zadavatelů, tak od obyčejných lidí, kteří mají zájem o poskytované služby.

Hrozby

1. Legislativní opatření – je to možná hrozba pro společnost, protože např. navýšení DPH znamená zdražení i poskytovaných služeb a možný odliv zákazníků k větším firmám, které si mohou dovolit poskytnout větší slevy.
2. Velká konkurence v okolí podniku – v Ostravě a okolí je velká koncentrace firem poskytujících nabízející služby, a proto musí společnost dbát na svou dobrou pověst, spolehlivost a ceny

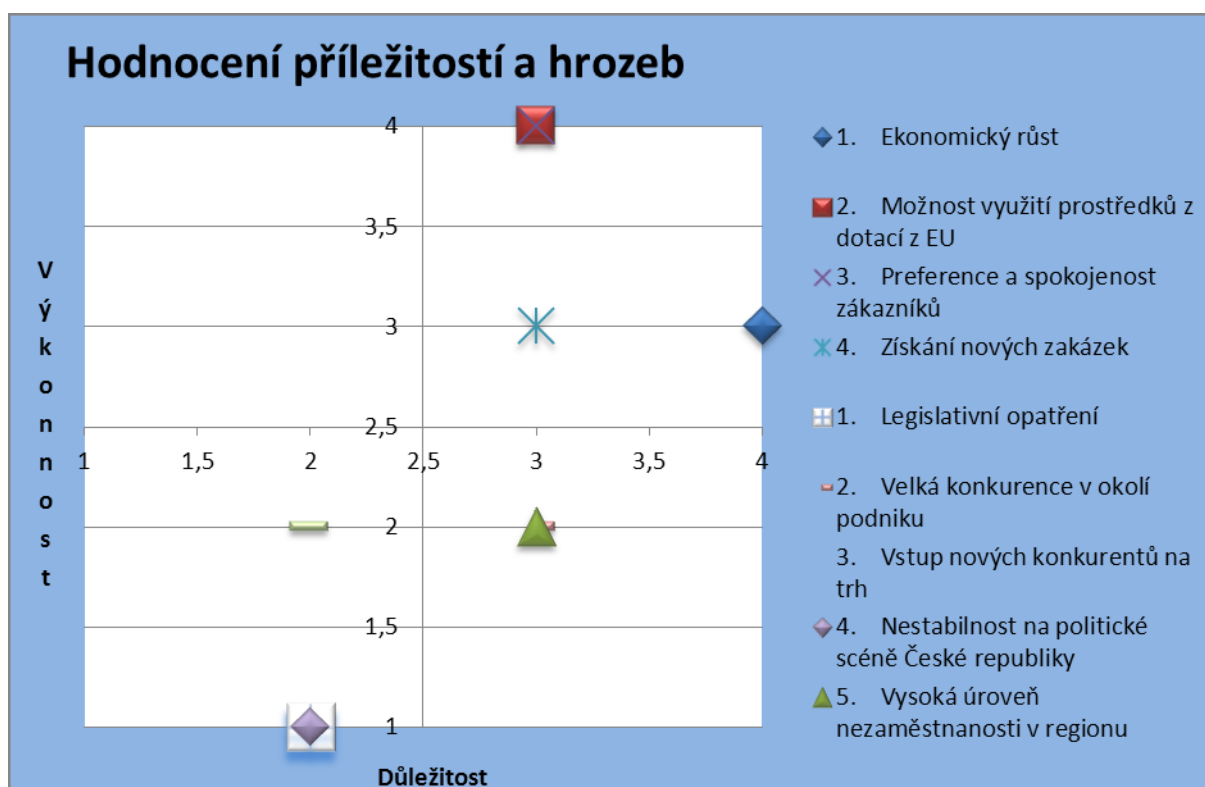
3. Vstup nových konkurentů na trh – velmi rizikovým faktorem jsou nově vstupující konkurenti na trh, protože mohou mít zajímavější nabídku a ceny pro zákazníky
4. Vysoká úroveň nezaměstnanosti v regionu – velkým problémem v Moravskoslezském regionu, přesněji v Ostravě, i přes tento fakt, je problém získat kvalitní zaměstnance.
5. Nestabilita na politické scéně České republiky – hrozba pro společnost je nestabilita na politické scéně, protože mění se sazby DPH a zákony jsou pro malé a střední podniky náročné. Často si musí najímat externího pracovníka v těchto záležitostech, který je upozorňuje na měnící se záležitosti.

Při hodnocení příležitostí a hrozeb bude použita stejná metoda jako u hodnocení silných a slabých stránek společnosti. Veškeré údaje byly prokonzultovány s vedením společnosti.

	Výkonnost					Důležitost				
Příležitosti a hrozby	1	2	3	4	Celkem	4	3	2	1	Celkem
1. Ekonomický růst				1	4		1			3
2. Možnost využití prostředků z dotací z EU			1		3	1				4
3. Preference a spokojenost zákazníků			1		3	1				4
4. Získání nových zakázek			1		3		1			3
1. Legislativní opatření		1			2				1	1
2. Velká konkurence v okolí podniku			1		3			1		2
3. Vstup nových konkurentů na trh		1			2			1		2
4. Nestabilita na politické scéně České republiky		1			2				1	1
5. Vysoká úroveň nezaměstnanosti v regionu			1		3			1		2

Tab. 3.2.1.4. Hodnocení příležitostí a hrozeb společnosti AHOS CZ s.r.o. (zdroj- vlastní zpracování)

Z tabulky hodnocení příležitostí a hrozeb budou data pro lepší přehlednost převedeny do následujícího grafu.



Obr. 3.2.1.5. Grafické znázornění příležitostí a hrozeb (zdroj-vlastní zpracování)

Z grafu příležitostí a hrozeb vyplývá, že příležitosti jako ekonomický růst a také využití dotací z EU nemůže přímo ovlivnit. Další příležitosti jako je dobrá pověst firmy, preference a spokojenost zákazníků, získání nových zakázek a lepší ceny, široký sortiment nabízených služeb a zboží jsou přímo ovlivnitelné firmou. Společnost by tedy měla usilovat o posílení těchto příležitostí a získání je ve svůj prospěch.

Jedna z největších hrozeb podniku jsou noví i stávající konkurenti, kteří mohou být problémem v získávání nových zakázek a také v cenové politice společnosti. Nepřímo ovlivnitelné hrozby jsou nestabilnost na politické scéně, legislativní opatření a také vysoká úroveň nezaměstnanosti v regionu, avšak tyto hrozby nejsou příliš důležité při fungování společnosti, pokud je společnost dlouhodobě zaběhlá a má své stálé zaměstnance.

3.2.4. Kvantifikovaná SWOT analýza

V této kapitole bude provedeno shrnutí SWOT analýzy, kde bude naznačeno, kde se podnik nachází a kam by mohl postoupit, kdyby analyzoval své podmínky na trhu a využil by analýzy pro svůj potenciální růst.

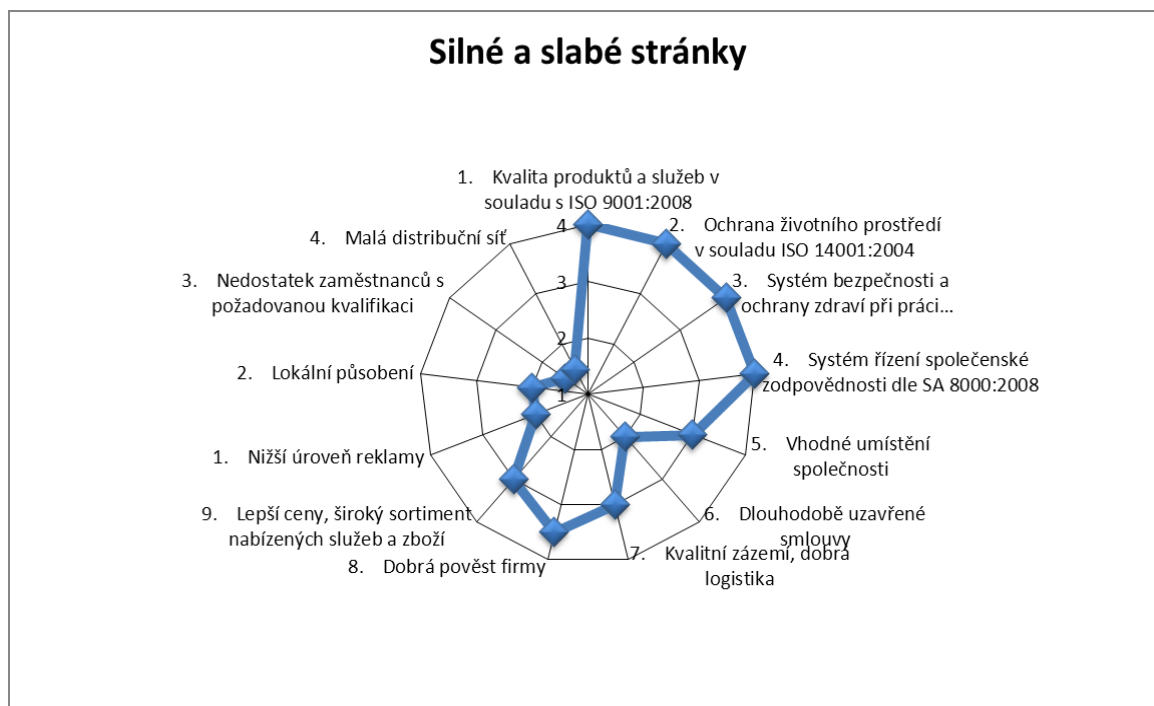
V tabulce 3.2.4.1 je opis SWOT analýzy a je zde vypočtená průměrná úroveň. Průměrná úroveň je vypočtena jako průměrná hodnota mezi důležitostí a provedení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb.

Hodnocené prvky	Důležitost	Provedení
Silné stránky		
1. Kvalita produktů a služeb v souladu s ISO 9001:2008	4	4
2. Ochrana životního prostředí v souladu ISO 14001:2004	4	4
3. Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci 18001:2007	4	4
4. Systém řízení společenské zodpovědnosti dle SA 8000:2008	4	4
5. Vhodné umístění společnosti	3	3
6. Dlouhodobě uzavřené smlouvy	2	2
7. Kvalitní zázemí, dobrá logistika	3	3
8. Dobrá pověst firmy	4	3
9. Lepší ceny, široký sortiment nabízených služeb a zboží	3	3
Silné stránky	31	30
1. Nižší úroveň reklamy	2	2
2. Lokální působení	2	2
3. Nedostatek zaměstnanců s požadovanou kvalifikací	2	1
4. Malá distribuční síť	1	2
Slabé stránky	-7	-7
1. Ekonomický růst	3	4
2. Možnost využití prostředků z dotací z EU	4	3
3. Preference a spokojenost zákazníků	4	3
4. Získání nových zakázek	3	3
Příležitosti	14	13
1. Legislativní opatření	1	2
2. Velká konkurence v okolí podniku	2	3
3. Vstup nových konkurentů na trh	2	2
4. Nestabilita na politické scéně České republiky	1	2
5. Vysoká úroveň nezaměstnanosti v regionu	2	3
Hrozby	-8	-12

Tab.:3.2.4.1. Kvantifikovaná SWOT analýza (zdroj-vlastní zpracování)

Z kvantifikované SWOT analýzy je dále znázorněn pro větší přehlednost paprskový diagram, obrázek 3.2.4.2. Z tohoto diagramu vyplývá, že silné stránky od čísla 1 až 4 jsou plněny výborným způsobem a v souladu s certifikací. Silné stránky číslo 5, 7 a 9 nejsou plněny tak, aby byly ohodnoceny maximální možnou hodnotou. Mezi tyto stránky patří vhodné umístění provozovny, kvalitní zázemí, dobrá logistika a lepší ceny, široký sortiment nabízených služeb a zboží. Tyto faktory jsou takto hodnoceny, protože se neustále mění infrastruktura a Ostrava je v současnosti velmi dynamické město a výstavba dálnic a rychlostních silnic otevřela možnosti i firmám více vzdáleným a také jako jeden z hlavních důvodů je, že lidé jezdí stále častěji nakupovat do velkých obchodních center a těm může jen těžko konkurovat v cenách a akcích malý a střední podnikatel. Nejhuře ze silných stránek byly hodnoceny dlouhodobě uzavřené smlouvy. Jak již bylo uvedeno výše: dlouhodobě uzavřené smlouvy jsou pro každou firmu zajímavé, ale pokud dojde ke skokovému zvýšení cen, tak cena dlouhodobé smlouvy se nemění a firma se může dostávat do mínusu vůči této zakázce. Poslední z hodnocených stránek firmy byla dobrá pověst firmy a ta je dle mého názoru velmi dobrá, jak v blízkém okolí firmy tak se dá potvrdit i neustále se vracejícími zákazníky.

Mezi slabé stránky se řadí nižší úroveň reklamy, lokální působení, nedostatek zaměstnanců s požadovanou kvalifikací a malá distribuční síť. Nižší úroveň reklamy bude detailněji rozebráno v návrzích a doporučeních. Lokální působení společnosti je dáno svým zaměřením a velikostí firmy, která se řadí mezi malé a střední podniky a u těchto typů firem je obtížné finančně zabezpečovat a kontrolovat své pobočky a místa působení, protože jsou to pro firmu velké výdaje. Nedostatek zaměstnanců s požadovanou kvalifikací je pro společnost obtížné řešit, neboť toto je problémem Ostravska, ve kterém firma působí. Tyto nedostatky se snaží řešit mnoho institucí ať už rekvalifikací nebo různým typem vzdělávání. Jako poslední slabá stránka je malá distribuční síť, v podstatě se to týká lokálního působení firmy. Společnost má dvě provozovny, ale velká konkurence a vysoké výdaje na otevření nové provozovny jsou překážky, při rozšiřování distribuční sítě.



Obr.: 3.2.4.2. Kvantifikovaná SWOT analýza – silné a slabé stránky (zdroj-vlastní zpracování)

Jako další typ grafu byl pro lepší názornost vytvořen graf příležitostí a hrozeb

3.2.4.3. Příležitosti, jako je ekonomický růst, možnosti využití prostředků z dotací EU, preference a spokojenost zákazníků a jako poslední získání nových zakázek jsou využívány společností dostatečným způsobem a jsou hodnoceny výbornými koeficienty. Veškeré příležitosti pro rozvoj společnost využívá, aby mohla poskytnout lepší zázemí pro své zaměstnance a i zákazníky.

Hrozby, které ohrožují společnost AHOS CZ s.r.o. nejsou přímo ovlivnitelné, protože se jedná například o nezaměstnanost nebo legislativní opatření a s těmito faktory jsou ovlivnitelné vládou a politickou stabilitou v České republice.

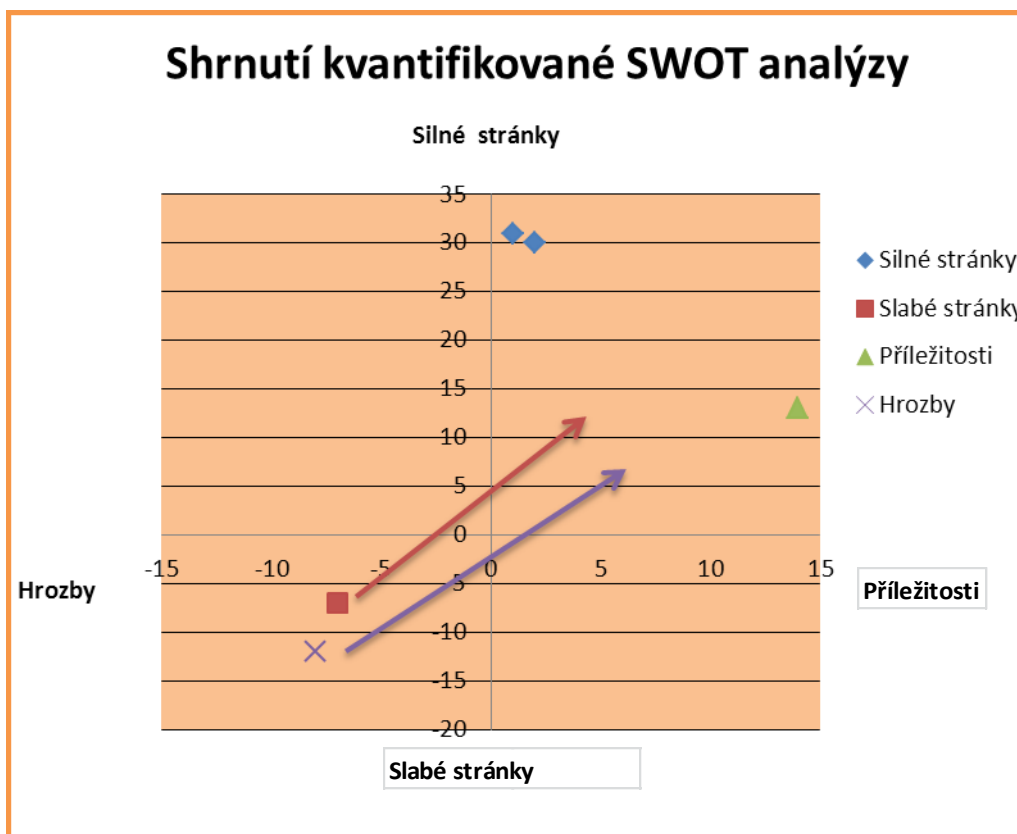


Obr. 3.2.4.3. Kvantifikovaná SWOT analýza-příležitosti a hrozby (zdroj-vlastní zpracování)

Shrnutí kvantifikované SWOT analýzy

Vložením silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb do jednoho grafu přehledněji znázorňuje, v jaké fázi se společnost nachází a kam by měla směřovat. Uvedená data byla získána sečtením důležitostí a provedením a tím byly získány hodnoty pro vytvoření grafu.

Z celkového hlediska se společnost nachází v na dobré úrovni plnění silných a slabých stránek, příležitosti a hrozeb. V grafu je znázorněno, kde se firma nachází. Silné stránky a příležitosti jsou využívány dostatečně tak, aby byla společnost konkurenceschopná, ale slabé stránky a hrozby by se měla společnost snažit omezit a vyhledat vhodná opatření, která by jí umožnila lepší postavení na trhu. Návrhy a doporučení vyplývající z grafu 3.2.4.4. budou uvedeny v následující kapitole 4.



Obr. 3.2.4.4. Shrnutí kvantifikované SWOT analýzy (zdroj-vlastní zpracování)

4. Návrhy a doporučení

Na základě provedených analýz budou v této části bakalářské práce společnosti předloženy návrhy a doporučení, které mohou pomoci firmě zlepšit konkurenceschopnost na trhu a stabilitu na trhu. V bakalářské práci bylo vycházeno z PEST analýzy, Porterovy analýzy konkurenčních sil a SWOT analýzy. Návrhy a doporučení by mohlo použít vedení společnosti AHOS CZ s.r.o. U zvolené společnosti nebyly zjištěny závažnější nedostatky, které by byly rizikové pro fungování společnosti, ale některá doporučení by mohly firmě pomoci v udržení si své pozice na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti. Vedení společnosti dále rozhodne, zda daná doporučení a návrhy využije při svém dalším působení a bude mít zájem investovat do navržených změn.

Firma AHOS CZ s.r.o. by měla sledovat především své slabé stránky a měla by se pokusit je minimalizovat. Nejhuře bylo hodnoceno nedostatek zaměstnanců s požadovanou kvalifikací a malá distribuční síť. Jako první doporučení bych uvedla:

1) Nedostatek zaměstnanců s požadovanou kvalifikací

Tento nedostatek by mohla společnost řešit financováním i z vlastních zdrojů. V Ostravě je mnoho možností rekvalifikace a školení. Mnohé vzdělávání tohoto typu jsou financována z Evropské unie dotačními programy, ale musí se splňovat určité podmínky, aby se mohl uchazeč rekvalifikovat.

2) Nižší úroveň reklamy

Jako další z nedostatků, které byly analýzami zjištěny, je nedostatečná reklama společnosti. Firmě se doporučuje, aby se obrátila na poradenskou agenturu v této oblasti nebo přímo na reklamní agenturu, která by ji pomohla vytvořit reklamu, tak aby mohla získat nové zákazníky a nové zakázky, díky kterým by mohla upevnit své místo na trhu a posílit svou konkurenceschopnost.

3) Malá distribuční síť

Společnost AHOS CZ s.r.o. by jistě prospělo, kdyby rozšířila svou distribuční síť do okolních měst Ostravy, jako je Opava, Frýdek-Místek, Hlučín nebo Hranice. Firma má celou dobu svého působení sídlo firmy v jednom místě, kde má i veškeré

zázemí. Rozšíření distribuční sítě by jí významně pomohlo získat nové zákazníky a dostat se do podvědomí potenciálních zákazníků.

5) Udržení si dobré pověsti firmy

Společnost AHOS CZ s.r.o. si od svého založení vybudovala dobré jméno a dobrou pověst firmy. Zákazníci se rádi vracejí tam, kde jsou spokojení a ví, že zárukou za jejich věrnost jsou kvalitní služby a dobré ceny. Pro firmu je nezbytné, aby si svou pověst dále udržela a tím získávala další z potenciálních zákazníků. Pokud firmu umí v konkurenčním boji využít dobře svou pověst, znamená to, že je o krok napřed před konkurencí a má větší šanci zvítězit v konkurenčním boji. Jako doporučení bude uvedeno, aby si firma svou dobrou pověst udržela i nadále.

6) Věnovat pozornost konkurenčním firmám

Firmě se také doporučuje věnovat pozornost konkurenčním firmám a jejich činnostem. Jako jedná z možností jak sledovat konkurenci je dělat průběžné analýzy a srovnávat se v rámci regionu, strojového vybavení a také v rámci činností prováděných firmou. Pokud bude společnost věnovat větší pozornost svým konkurentům, pak bude lépe vědět, kam směřují a může jí to umožnit získání konkurenční výhody a lepší pozici na trhu, oproti konkurenci.

7) Udržení a zvyšování kvality nabízených výrobků a služeb

Společnost AHOS CZ s.r.o. je držitelem řady certifikátu, jako je ISO 9001:2008, ISO 14 001:2004, OHSAS 18001:2007, SA 8000:2008, jež garantují svým zákazníkům kvalitu svých služeb a produktů. Firmě se doporučuje, aby udržela i zvýšila kvalitu svých služeb a výrobků. Díky těmto certifikátům má firma větší možnost získat lukrativní zakázky a také to může využít při tlaku na dodavatele, což by mohlo vést ke zkvalitnění konečného produktu.

8) Vize do budoucnosti

Společnost má stanovenou svou vizi, která se týká neustálého zlepšování v rámci technologie, své image a hlavně konkurenceschopnosti. Dále bude firmě doporučeno, aby si do budoucnosti prováděla srovnání s konkurencí, rozšířila okruh své působnosti a stala se větší než je doposud. Jedno z kritérií jak uspět na trhu

v rámci konkurence je důležité provádět nejenom analýzy v rámci konkurence, ale i analyzovat samotnou společnost. Jako doporučení může být například spolupracovat s poradenskou firmou nebo zaměstnat interního poradce, který by se zabýval otázkami změny a budoucnosti.

5. Závěr

Tématem bakalářské práce bylo zjištění konkurenceschopnosti podniku a jeho vize do budoucnosti. Konkurenceschopnost je velmi obsáhle téma, se kterým se setkáváme téměř všude. Firmy mezi sebou neustále soupeří, konkurence se ale nachází i na pozici zaměstnanců, kteří mezi sebou také svádějí určitý druh boje. Pro úspěšný podnik je důležité, aby posiloval svou konkurenceschopnost, ale podle pravidel hospodářskou soutěží. Každý z vedení podniku by měl mít zájem o posilování konkurenceschopnosti svého podniku.

Zpracování bakalářské práce na téma „Konkurenceschopnost podniku a jeho vize do budoucnosti“ zjistilo mnohé skutečnosti, které se týkají dané společnosti.

Cílem mé bakalářské práce bylo vyhodnocení návrhů a doporučení a posouzení konkurenceschopnosti společnosti zabývající se poskytováním technických služeb a služeb pro zahradnictví a zemědělství, při kterých bylo využito metody a analýzy. Pro tuto bakalářskou práci byla hodnocena společnost AHOS CZ s.r.o.

Ke zjištění konkurenceschopnosti bylo v této práci využito několik metod. Jako stěžejní analýzy byla v této práci použita SWOT analýza, další z použitých analýz byly Porterova analýza pěti konkurenčních sil a PEST analýzy.

Význam práce bylo posouzení konkurenceschopnosti vybraného podniku, identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb na základě SWOT analýzy. Také byla zjišťována intenzita konkurenčního boje mezi stávajícími firmami, substituty, nově vstupujícími firmami a také vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů. Jako jediná byla využita PEST analýzy k analýze makrookolí, které je samotnou firmou ovlivňováno velmi málo. Tato analýza se skládá z politických, ekonomických, sociálních a demografických a technologických faktorů.

Výsledkem práce jsou návrhy a doporučení, které poskytly uvedené analýzy, společnosti AHOS CZ s.r.o. bylo navrženo několik doporučení, které by měly pomoci společnosti posílit svou pozici na trhu a i nadále uspět v boji s konkurenčními firmami. Jedná se o podporu reklamy, zajištěné podpory zaměstnanců při rekvalifikaci, věnování pozornosti konkurenčním firmám a udržení si dobrého jména a také neustále zvyšování kvality nabízených služeb a produktů.

Doufám, že cíl bakalářské práce bude společností úspěšně realizován a získané výsledky povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu technických služeb a služeb pro zahradnictví a zemědělství.

Seznam použité literatury

1)Odborná literatura

- [1] GRUBLOVÁ E. A KOLEKTIV, *Podniková ekonomika*, Ostrava: Repronis, 2004. 438s. ISBN 80-86122-75-1.
- [2] JIRÁSEK, J., *Management budoucnosti: (řízení budoucnosti)* 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-86946-82-5.
- [3] KOTLER P., *Moderní marketing* 1.vyd, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2.
- [4] MIKOLÁŠ, Z., *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [5] NÝVLTOVÁ, MARINIČ, *Finanční řízení podniku, moderní metody a trendy* 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 208s., ISBN 978-80-247-3158-2.
- [6] PORTER, M. E., *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha: Victoria Publishing, 1994. 403s. ISBN 80-85605-11-2.
- [7] PORTER, M. E., *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon.* Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.
- [8] SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K., *Strategická analýza* 2.přepracované a rozšířené vydání. Praha: C.H. Beck, 2006, 121s. ISBN 80-7179-367-1.
- [9] SRPOVÁ J., ŘEHOŘ V. A KOLEKTIV, *Základy podnikání (Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých autorů)* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

[10] Veber, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2000. 700s. ISBN 80-7261-029-5.

2) Internetové zdroje

[11] Strategické řízení a analýza podniku - nezbytná podmínka pro úspěšný růst. *Marketingové noviny* [online]. 2011, 1, [cit. 2011-01-02]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104>.

[12] SWOT analýza. *Finance a management* [online]. 2011, 1, [cit. 2011-01-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.financemanagement.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analýza>>.

[13] Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. *BusinessInfo.cz* [online]. 2011, 1, [cit. 2011-01-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-řízení-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/>>>.

[14] SWOT analýza. *Kabinet informačních studií a knihovnictví* [online]. 2011, 1, [cit. 2011-01-01]. Dostupný z WWW: <http://kisk.phil.muni.cz/wiki/SWOT_anal%C3%BDza>.

[15] Makroekonomické údaje. *Český statistický úřad* [online]. 2011, 1, [cit. 2011-01-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/katalog.nsf/hledat?SearchView&count=20&searchorder=1&searchfuzzy=1&query=%28%28hlavn%ED%20makroekonomick%E9%20ukazatele%20v%20u010CR%29%29&database=all&kraje=all&skupiny=all&start=1>>.

[16] ČR - HDP vloni vzrostl o 2,3 %, z toho ve 4. čtvrtletí o 2,9 %. *Kurzy.cz* [online]. 2011, 1, [cit. 2011-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://zpravy.kurzy.cz/262200-cr-hdp-vloni-vzrostl-o-2-3--z-toho-ve-4-ctvrtleti-o-2-9/>>.

[17] Krizi nejlépe čelily soukromé firmy, nejhůře státní sektor. *Finanční noviny* [online]. 2011, 1, [cit. 2011-02-26]. Dostupný z WWW:

<<http://www.financninoviny.cz/financni-krize/zpravy/krizi-nejlepe-celily-soukrome-firmy-nejhure-statni-sektor/600919>>. ISSN 1213-4996.

[18] Indexy spotřebitelských cen. *Český statistický úřad* [online]. 2011, 1, [cit. 2011-02-26]. Dostupný z WWW: <[>](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/7101-11)>.

[19] ČNB zlepšila svůj odhad vývoje české ekonomiky. *IHNed.cz* [online]. 2011, 1, [cit. 2011-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.investujeme.cz/clanky/cnb-zlepsila-svuj-odhad-vyvoje-ceske-ekonomiky/>>. ISSN 1802-5900.

[20] Průměrná měsíční mzda. *Český statistický úřad* [online]. 2011, 1, [cit. 2011-01-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/gpmz12061010.xls>>.

[21] Česká koruna roste od začátku roku nejrychleji na světě. *IDnes.cz* [online]. 2011, 1, [cit. 2011-01-20]. Dostupný z WWW: <http://finance.idnes.cz/ceska-koruna-roste-od-zacatku-roku-nejrychleji-na-svete-pjm-/inv.asp?c=A110114_145750_inv_sov>.

[22] Počet obyvatel v ČR. *Český statistický úřad* [online]. 2010, 1, [cit. 2011-01-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/publ/1301-10->>.

[23] Husqvarna. *Husqvarna Česko s.r.o.* [online]. 2011, 1, [cit. 2011-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.husqvarna.com/cz/sales-company-information/>>.

[24] Ekologické normy. *Lidové noviny* [online]. 2010, 1, [cit. 2011-01-10]. Dostupný z WWW: <http://www.lidovky.cz/ekologicke-normy-budou-mekci-di4-/ln_noviny.asp?c=A101227_000055_ln_noviny_sko&klic=240539&mes=101227_0>. ISSN 1213-1385.

[25] Porterova analýza 5 konkurenčních sil. *Business Vize* [online]. 2011, 2, [cit. 2011-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessvize.cz/images/clanky/porter.png>>.

[26] Vize a mise. *Progressiv consulting* [online]. 2011, 1, [cit. 2011-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://consulting.progressive.cz/?page=434>>.

[27] Kurzy.CZ. *Finanční portál pro odborníky i laiky* [online]. 2011 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>>. ISSN 1801-8688.

Seznam zkratek

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

tzn. – to znamená

ČR - Česká republika

CZ - Czech republic

CZK - Česká koruna

EUR – společná měna Evropské unie

USD - Americký dolar

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2011

Žaneta Kašová

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Závodní 757/80

Ostrava – Vítkovice

703 00

Seznam příloh

Příloha č. 1 PEST analýza, ekonomické faktory

Příloha č. 2 Certifikát OHSAS 18001:2007

Příloha č. 3 Certifikát SA 8000:2008

Příloha č. 4 Certifikát ISO 14001:2004

Příloha č. 5 Certifikát ISO 9001:2008